

Innovation och kreativitet i en hierarkisk miljö – Malmö högskola - Medieteknik

Inez Sobczyk
Medieteknik

Maj 2010

Sammandrag

Medieteknik är en avdelning på Malmö högskola som dagligen handskas med att vara en innovativ och utvecklande del i en större organisation. Något som skapar möjligheter, men även begränsningar. Högskolans krav, resulterar tillsammans med omvärldens föränderlighet i att avdelningen måste växla mellan struktur, planering, genomförande – och – utveckling, innovation av innehåll, utbud, pedagogik.

Syftet med rapporten är att undersöka hur en innovativ och kreativ utvecklingsmiljö skapas och bevaras i en organisation/myndighet. Genom en enkätundersökning skapas det empiriska material som, tillsammans med studiet av högskolans villkor, samt förankring i den teoretiska referensramen besvarar den aktuella frågeställningen: Vilka förutsättningar kan påverka en avdelning att arbeta och agera innovativt inom ramen för den större organisationens styrning och krav?

Slutsatsen är att Malmö högskola ställs inför en rad motstridiga krav som kräver jämvikt inom organisationen, för att arbetet på avdelningsnivå ska fungera. Detta då den stora organisationen skapar förutsättningar för medieteknik, som i dagsläget inte når hela vägen fram, och det existerar ett glapp som verkar hämmande inom en rad olika områden. Det krävs bland annat bättre samhörighet mellan medieteknik och den övergripande organisationen. Högskolan uppmuntras även att skapa tydligare riktlinjer för dess anställda, samt ge bättre stöd för växelverkan mellan de identifierade kraven på struktur och innovation. Utveckling av forskningsverksamheten, samt avdelningens inblandning i denna rekommenderas, likaså strategisk diskussion.

Nyckelord

Mekanistiska och organiska organisationsformer, SWOT- analys, strategi, kontextperspektiv, hierarki, struktur, innovation, kreativitet

Abstract

Innovation and creativity in a hierarchal environment – Malmo University - Medieteknik

Medieteknik is a department at Malmo University that on a daily basis struggles with being an innovative and developing part of a bigger organization. This creates possibilities, as well as limitations. The universities demands, together with the ever-changing world, forces the department to vary between structure, planning, implementation – and – development, innovation of content, range and pedagogy.

The purpose of this essay is to examine how to create an innovative and creative environmental development within an organization/public authority. The use of a questionnaire creates the essays empirical material, which, together with the study of the universities conditions, as well as with the support of the theoretical reference, answers the question at issue: Which conditions can affect a department to work and act in an innovative way, within the boundaries of the bigger organizations rule and demands?

The conclusion is that Malmo University is constantly faced with a number of contradictory demands that require balance within the organisation, so that work on department level is to function efficiently. This because the bigger organization creates conditions for medieteknik, which currently do not function in an effective way, and hence create a weak link within different fields. Amongst other things there should exist better participation between the department and Malmo University, as well as more specific guidelines for the employees. Better support for the interaction between the identified demands of structure and innovation should be given. The development of research would benefit of the departments involvement, and is a recommendation, alongside with strategic discussion.

Keywords

Mechanistic and organic systems, SWOT- analysis, strategy, context- theory, hierarchy, structure, innovation, creativity

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Problembakgrund på allmän nivå	7
1.2	Problembakgrund på konkret nivå.....	7
1.3	Syfte och frågeställning.....	8
1.4	Avgränsningar.....	8
1.5	Målgrupp	8
1.6	Disposition.....	9
2	Metod	10
2.1	Vetenskapligt perspektiv.....	10
2.2	Val av metod	11
2.3	Primär och sekundärdata.....	11
2.4	Enkäten	12
2.5	Urval	12
2.6	Genomförande	13
2.7	Källkritik.....	13
2.8	Metodkritik.....	13
3	Teori	15
3.1	Omvärld och dess påverkan.....	15
3.1.1	Mintzbergs konfigurationer	16
3.1.2	I en hierarkisk värld	17
3.2	Innovation och möjligheter	18
3.2.1	Det innovativa ledarskapet	19
3.2.2	Företagskultur	20
3.3	Verktyg för framtiden	21
3.3.1	Struktur eller innovation.....	21
3.3.2	Strategi för framtiden och vardagen	22
3.3.3	Riskidentifiering	23
4	Empiri	24
4.1	Den svenska högskolan	24
4.1.1	Där mångfald gör skillnad - vision	25
4.1.2	Kvalitetsplan.....	26
4.1.3	Centrum för teknikstudier.....	27
4.1.4	Medieteknik	28
4.2	Undersökningen	29
4.2.1	Kompetens, omvärld och krav.....	29
4.2.2	Struktur och innovation, hand i hand	31
4.2.3	Den lilla organisationen inom den stora	32
5	Resultat	34
6	Diskussion.....	36
6.1	Styrkor och svagheter, möjligheter och hot.....	36
6.1.1	Paradox.....	37
6.1.2	Den gränslösa organisationen.....	38
6.2	Teori X och Y – Malmö högskola och medieteknik.....	39
6.2.1	Stor och liten.....	39

MAH - Medieteknik

6.2.2	Från innovatör till ledare	40
6.2.3	Individuell insats	42
6.3	Ett effektivt samspel – framtida utveckling	42
6.3.1	”Loose-tight”	43
7	Slutsats	45
	Referenslista	47
	Bilaga 1	49
	Enkäten.....	49
	Bilaga 2	54

1 Inledning

Idag är det naturligt att tala om en föränderlig värld och många organisationer måste iaktta och anpassa sig efter förändringar för att hänga med.¹ När samhället förändras från industri- till kunskapsbaserat ställs det nya krav, vilket innebär bland annat ny teknologi och ekonomisk globalisering.² Millennieskiftets IT- bubbla resulterade till exempel i en ny ekonomi som ställde krav inom främst digitalisering och tillgång till internet, förändringar i distributionen, produktanpassning och konvergens. Det sistnämnda innebär ”att olika branscher smälter samman och konvergerar.”, som exempel kan nämnas medier som samverkar med telefon- och underhållningsbranschen.³

Apples iPhone kan betraktas som en sådan produkt. Dess produktbeskrivning lyder såhär: ”iPhone är mycket mer än en mobil. Den är en kombination av tre enheter: en revolutionerande mobiltelefon, en iPod i widescreenformat och en banbrytande Internetenhet.”⁴ Mobiltelefonen har i detta fall utvecklats från att enbart vara ett kommunikationsmedel, och nått gränsöverskridande områden. Apple är ett bra exempel på ovan nämnda konvergens, och har lyckats anpassa sig i takt med den föränderliga omvärlden.

Denna konvergens ställer dock krav på en rad olika områden och branscher, och även utbildningsväsendet har en stor roll inom utvecklingen. Kanske även den viktigaste, då utbildning ju kan betraktas som grunden för de yrkeskompetenser som i slutändan används i det dagliga arbetet. Dock inte sagt att dessa är konstanta. Malmö högskola identifierar ”att studenter efter fem år ofta arbetar inom andra sektorer än de utbildat sig för, också inom nya arbetsformer. För att förbereda dem krävs att vi kontinuerligt anpassar innehåll och pedagogiska former för utbildningarna.”⁵

Malmö högskola är en myndighet som kontrolleras av staten, men styr samtidigt nedåt i en ytterst omfattande organisation. Det är därför naturligt och relevant att fundera över vilka förutsättningar som främjar denna föränderlighet, samt verksamhetens möjlighet till bemötandet av ovan nämnda krav.

¹ Ulrika Löfstedt (2001), ”Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods”, *Systems Research and Behavioral Science*, nr 18, s 115

² Pia Heilmann (2007), ”High level competence: a tool for coping with organizational change”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, nr. 9, s 727

³ Christian Oxholm Zigler, Torbjörn Magnusson (2008), *Marketing management*, Lund: Studentlitteratur, s 13-15

⁴ Apple, <http://www.apple.com/se/iphone/why-iphone/>, hämtat den 15/4

⁵ Malmö högskola, utbildnings och forskningsstrategier, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/Dokument/>, hämtat den 23/4, s 2

1.1 Problembakgrund på allmän nivå

Det är i många fall organisationsformen som påverkar verksamhetens möjlighet att utveckla en innovativ miljö. Pervaiz K. Ahmed menar att en organisk struktur underlättar på grund av flexibilitet och informellt beteende som innebär yttrandefrihet, lyhördhet, kreativitet, samt är icke-hierarkisk och intresserad av utveckling. Till skillnad från den mekanistiska strukturen som är byråkratisk och arbetar formellt, med långsamma procedurer som påverkas av en invecklad beslutsapparat, och som styr verksamheten samt de anställda genom en mängd regler.⁶

Ahmed framhäver att för att ett företag ska kunna arbeta innovativt och kreativt behövs; ”organisational culture that constantly guides organisational members to strive for innovation and a climate that is conducive to creativity.”⁷ Vidare nämns företagskulturens relevans för företagets effektivitet och prestation, och en studie av Dennison och Mishra föreslår att konstant engagemang (i företaget, av de anställda), konsekvent arbete, anpassning (av externa faktorer) och ett långsiktigt mål kan samverka för denna effektivitet. Detta genom betoning och utveckling av två olika motsatsområden, nämligen inre integration (engagemang och konsekvens) och extern anpassning (omvärldsanpassning och målformulering), samt ett samspel mellan förändring och stabilitet. Just anpassning poängterar vikten av att organisationer ”must develop norms and beliefs that support their capacity to receive and interpret signals from their environment and translate them into cognitive, behavioural and structural changes.”⁸

1.2 Problembakgrund på konkret nivå

Rapporten kommer att undersöka en mindre avdelning inom Malmö högskolas verksamhet, medieteknik som verkar inom området Centrum för teknikstudier. Genom ett samtal med studierektor och ämnesansvarig Henriette Lucander uppstod intresse för den lilla organisationen inom den stora. Henriette påpekade att det existerar viss problematik att arbeta innovativt och kreativt, vilket krävs på daglig basis inom avdelningen, och att samtidigt svara inför och bemöta de krav som ställs från olika intressenter. Krav på föränderlighet och utveckling belystes som aningen svårformulerat, och Henriette uttryckte ett intresse att undersöka vilka möjligheter och begränsningar som kort- och långsiktigt påverkar utvecklingsmiljön på avdelningen.

⁶ Pervaiz K Ahmed (1998), ”Culture and climate for innovation”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, nr. 1, s 30

⁷ Ahmed, 1998, s 33

⁸ Ahmed, 1998, s 34

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med rapporten är att undersöka hur en innovativ och kreativ utvecklingsmiljö skapas och bibehålls i en organisation/myndighet.

Frågeställningen som följer är: Vilka förutsättningar kan påverka en avdelning att arbeta och agera innovativt inom ramen för den större organisationens styrning och krav?

1.4 Avgränsningar

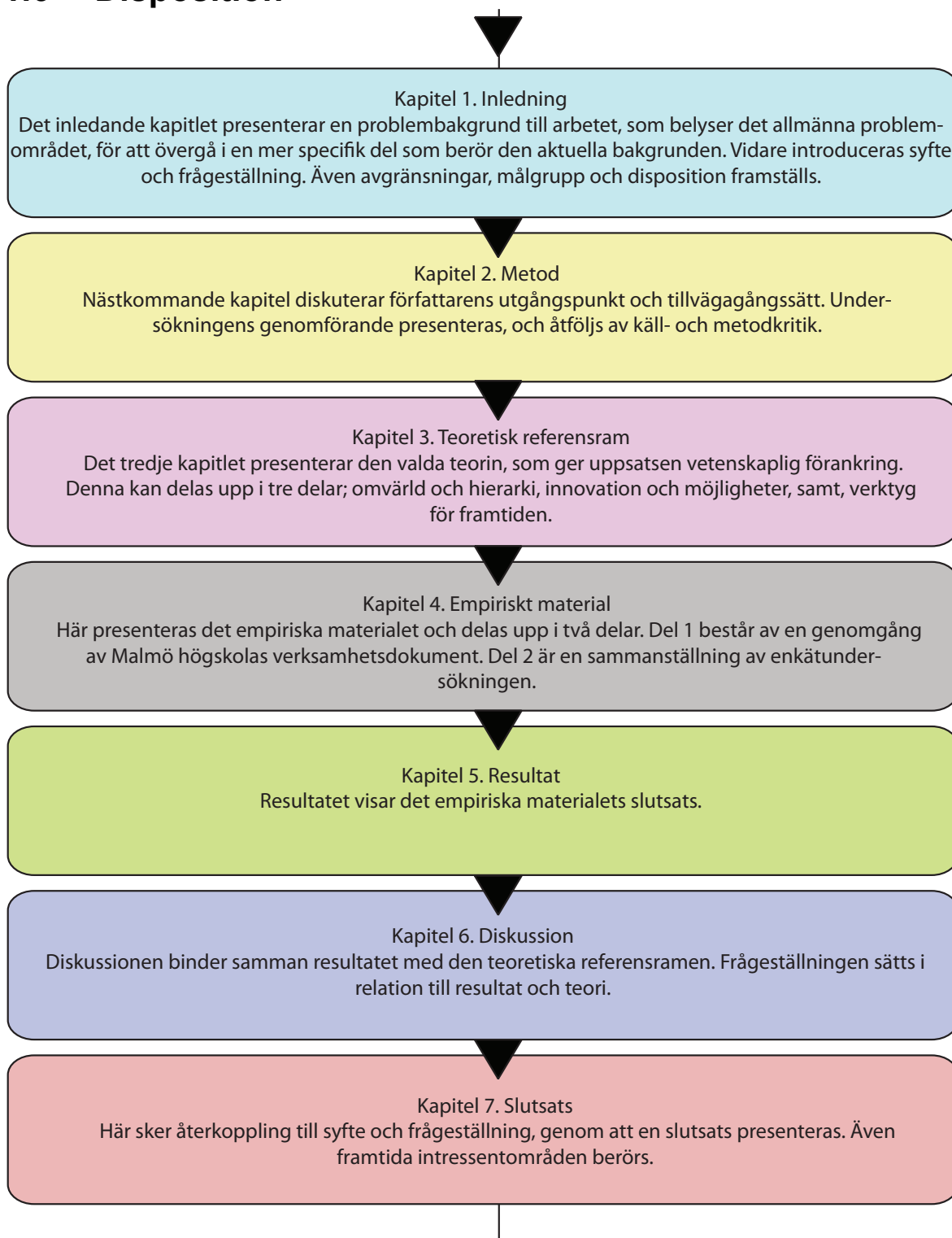
Rapporten fokuserar på medieteknik och Malmö högskola. Den diskuterar enbart den information som inhämtats genom enkätsvar från 6 (av 7) medarbetare, samt högskolans olika verksamhetsdokument. Inga andra avdelningar har ingått i studien, det är dock viktigt att poängtera att författaren inser de fördelar som en bredning hade kunnat skapa. Större kännedom om övriga avdelningars synpunkter hade i slutändan kanske legitimerat och validerat studien ytterligare, samt möjligen också erbjudit vidare djup. Inga representanter för den ”stora organisationen” har heller fått komma till tals (utöver ovan nämnda verksamhetsdokument). Dessa avgränsningar är i första hand resultatet av tidsbrist, men också på grund av rapportens faktiska omfattning.

Rapporten kommer således att återge de värderingar och synpunkter som existerar på den aktuella avdelningen för att skapa en generell bild av innovativt men samtidigt strukturerat arbete, samt för att kartlägga avdelningens intressenter och de krav/möjligheter som dessa ställer. Den berörda teorin ingår också inom ramen för dessa områden.

1.5 Målgrupp

Den aktuella målgruppen är i första hand avdelningen medieteknik, samt Malmö högskola men utesluter inte dess funktion inom övriga utbildningsväsen. Dock är rapporten också av intresse för de företag som intresserar sig för, och ämnar utveckla, samspelet av struktur och innovation. Den kan också vara av användning för större företag som syftar till att upprätta så kallade intraprenörsavdelningar och som vill få större insyn i de möjligheter och hot som detta kan medföra. Även studenter på medieteknik och produktionsledare – media kan få användning för rapporten.

1.6 Disposition



Figur 1. Dispositionsmodell.

2 Metod

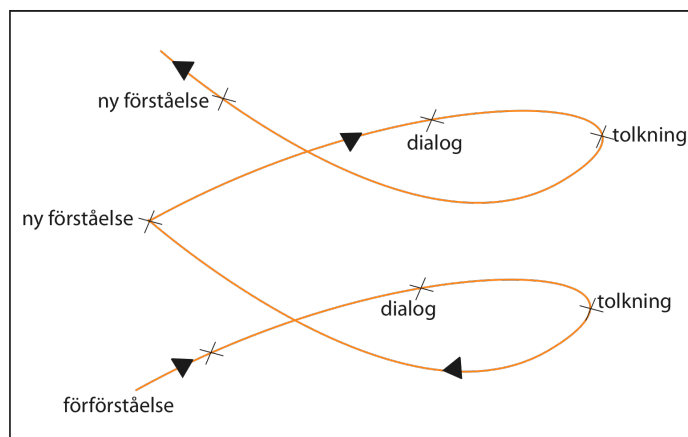
I detta kapitel presenteras utgångspunkt och tillvägagångssätt, samt urval och undersökningens genomförande. Även käll- och metodkritik diskuteras.

2.1 Vetenskapligt perspektiv

Det existerar i regel två vetenskapliga angreppssätt, positivism och hermeneutik. Positivism används för att förklara sociala företeelser och beteenden som absoluta sanningar. Dessa är oberoende av forskaren. Hermeneutiken är ett tolkningsbart angreppssätt, till skillnad från positivismen finns det inga absoluta sanningar, och man behöver därför inte söka efter dem. Förståelse är centralt och varje fenomen måste studeras var för sig. Det viktiga inom hermeneutiken är att forskarens subjektivitet är relevant för undersökningen och ligger till grund för tolkningen.⁹

Denna uppsats vilar på ett hermeneutiskt synsätt eftersom undersökningen i första hand baseras på en unik situation. Författaren anser sig inte kunna generalisera bland övriga områden utan undersöker enbart medieteknik. Respondenterna är få och därför skapas vissa begränsningar vad gäller mätning, standardisering och därmed generalisering. Det är enbart det aktuella områdets ”problematik” som uppsatsen undersöker och diskuterar.

Även författarens utgångspunkt är viktig för uppsatsen, då dennes subjektivitet och värderingar kommer att påverka slutresultatet. Medan positivismen ser detta som en negativ aspekt, ser istället hermeneutiken fördelar.¹⁰ Här kan också den hermeneutiska spiralen nämnas, som syftar till att visa hur tolkningen ökar i och med möten med nya erfarenheter. Detta leder i sin tur till ny förståelse. Den



Figur 2. Den hermeneutiska spiralen.

⁹ Dag Ingvar Jacobsen (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur, s 29-34

¹⁰ Stig Lindholm (1979), *Vetenskap, verklighet, paradigm*, Lund: Studentlitteratur, Göteborg: Graphic Systems, 3 upplagan, s 75

förförståelse som forskaren innehar inför undersökningen avser dennes förkunskap inom ett område. Spiralen illustrerar hur förståelsen förändras och utvecklas, och därmed hur den aktuella uppsatsen blir till. Detta är relevant för slutresultatet, samt belyser författarens utveckling.¹¹

2.2 Val av metod

Kvalitativa och kvantitativa metoder utesluter inte varandra, även om de används för att markera forskarens utgångspunkt bland ovan nämnda faktorer. Detta beror på följande; ”bra” forskning innehåller inslag av båda även om forskaren har en specifik utgångspunkt, samt att skillnaderna i teorin skiljer sig från hur det ligger till i praktiken.¹² Även detta arbete utnyttjar dessa fördelar och själva undersökningen vilar på den kvantitativa metodens informationsinsamling.

Det holistiska synsättet, som sammanförs med den kvalitativa metoden är också viktig för arbetet – saker bör betraktas ur den aktuella kontexten; ”realiteter är helheter som inte går att förstå isolerade från deras kontexter, och som inte heller kan brytas upp för separata studier av deras delar.”¹³ Det aktuella arbetet kan inte bortse från specifika förutsättningar, utan måste se till helheten för att skapa en rättvis och korrekt bild av verkligheten på medieteknik.

2.3 Primär och sekundärdata

Uppsatsen baseras på sekundär och primärdata. Sekundärdata avser information som finns dokumenterat, dock inte primärt för den egna studien. Hit hör böcker, tidningsartiklar, internetkällor, planer och dokumentstudier.¹⁴ Denna uppsats kommer i första hand att utnyttja sekundärdata genom en kvalitativ innehållsanalys, som innebär att studiet och användningen av språk, betydelser och meningar tolkas och förstås genom på förhand fastställda kategorier och hypoteser.¹⁵

Enkäter betraktas som ett legitimt tillvägagångssätt för insamlingen av primärdata. I denna rapport har en enkät använts för detta syfte, och ligger till grund för diskussionen.¹⁶ Den presenteras i detalj nedan.

¹¹ Lindholm, 1979, s 121

¹² Martyn Denscombe (2009), *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur, 2 upplagan, s 203

¹³ Denscombe, 2009, s 206

¹⁴ Ulf Lundahl, Per-Hugo Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur, 3 upplagan, s 131

¹⁵ Lundahl, Skärvad, 1999, s 135

¹⁶ Ann Kristin Larsen (2009), *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Gleerup, s 45

2.4 Enkäten

Enkäter delas främst upp i öppna och slutna frågor. De förstnämnda resulterar i att respondenten får svara hur han eller hon vill, medan de slutna frågorna är definierade på förhand. Öppna frågor gör så att respondenten får tid att tänka igenom svaren och att han eller hon inte påverkas av ett på förhand givet svar. Om respondenten är motiverad och engagerad kan svaret bli utförligt och därmed mycket användbart. Slutna frågor har också fördelar, svarsalternativen gör frågorna mer lättbegripliga och är lättare att sammanställa. Den ena metoden utesluter inte den andra och det kan vara en fördel att kombinera båda alternativen. Det finns dock en risk att sammanställningen blir svårhanterlig och de öppna frågorna bör därför begränsas.¹⁷ I denna rapport blandas öppna och slutna frågor, då det i enlighet med ovan nämnda anses vara ett bra sätt att få så utförliga svar som möjligt. Detta var även ytterst relevant på grund av tidsbrist.

Även utformningen av enkäten torde ha viss relevans och den aktuella enkäten existerar till hälften av data på ordinalskalsnivå, vilket innebär rangordning av data. Data i varje kategori kan jämföras med data i andra kategorier och sker i den aktuella enkäten genom användandet av ”instämmer helt, delvis, inte alls”. Dessa frågor ger inblick i positiva och negativa trender, dock ej till orsaken, samt avståndet mellan dessa. För att författaren inte ska famla i mörkret ställs i den aktuella rapporten en del följdfrågor i stil med: Varför? Hur? På vilket sätt? och så vidare. På så sätt blandas den kvalitativa metoden med den kvantitativa, de öppna frågorna, med de slutna.¹⁸

2.5 Urval

Författaren ämnade ursprungligen undersöka små företags arbetsform samt dess påverkan av större företag. Det var små företags hantering och bemötande av omvärldens krav, samt tillväxt som var av yttersta intresse. Kontakt etablerades med ett litet företag och en intervju samt enkät förbereddes. Intervjun utfördes först, men det visade sig att det aktuella företaget inte var i behov av/representativt för det framtagna syftet.

Genom en diskussion med författarens handledare, Henriette Lucander skedde en hastig ändring av studieobjekt. Henriette föreslog den egna avdelningen, medieteknik, som till stor del ansågs överensstämma med rapportens ursprungliga syfte. Efter en diskussion angående denna utveckling ansåg författaren och handledaren att avdelningen var ytterst representativ för ”det lilla företaget inom det stora”.

Detta resulterade i att urvalet baserades på medietekniks 7 anställda som kontaktades via e- mail av författaren. De anställda har olika bakgrund och yrkeskompetens, vilket är av yttersta intresse

¹⁷ Larsen, 2009, s 47

¹⁸ Larsen, 2009, s 47

för studiens resultat. De utgör tillsammans en avdelning som verkar inom, och påverkas av, en större organisation. De kan därmed, om än ovetande, relatera till problemområdet.

2.6 Genomförande

På grund av viss tidsbrist bestämdes att en enkät skulle användas för insamlandet av material. Enkäten som tagits fram för det tidigare företaget var fortfarande av viss relevans, men frågorna omarbetades aningen för att passa bättre med det nya studieobjektet. Respondenterna förbereddes till viss del av både Henriette och författaren, och fick liten inblick i ämnet. Enkäten utformades på bästa möjliga sätt för att utförlig och användbar information skulle kunna ges. Det tog cirka en vecka att få 6 av 7 svar, som därefter sammanställdes till det empiriska materialet.

2.7 Källkritik

Vid användningen och tolkandet av sekundärdata är det viktigt att vara opartisk och kritisk då de källor som använts inte med säkerhet kan antas vara pålitliga och fullständiga.¹⁹ Även denna uppsats kommer att inta en liknande ståndpunkt. Innan undersökningens och enkätens genomförande användes sekundärlitteratur för att skapa grundläggande förståelse inom det aktuella området. Genom att kritiskt granska använt material, samt genom studiet av flera källor som diskuterar likartade ämnen och teorier, har författaren verkat för att få en så varierad och korrekt uppfattning som möjligt. Primärkällor har också använts till stor del för att eliminera osäkerhet och för att validera den egna uppsatsen.

2.8 Metodkritik

Enkäten, som står för större delen empiriskt material skapade på förhand en förutbestämd riktning. Den kan därför till viss del betraktas ur ovan nämnda specifika fokus som ju innebär viss styrning av materialet. De personer som besvarade enkäten påverkades därmed inte av de möjligheter och begränsningar som hör till de kvalitativa intervju metoderna. Genom uteslutandet av personliga intervjuer, som resulterar i en närhet till intervjuobjektet och således studiet av dennes reaktion förlorar forskaren värdefull information. Vid genomgången av den aktuella enkäten upptäcktes att vissa frågor resulterat i ytterligare frågor, som inte kom att besvaras, och som hade kunnat vara

¹⁹ Lundahl, Skärvad, 1999, s 134

användbara för rapporten. Vid till exempel en semistrukturerad intervju tillåts följdfrågor som kan ge en djupare insikt.²⁰

Dessa kvalitativa fördelar är oundvikliga och till viss del olyckliga, men samtidigt också nödvändiga för just denna undersökning. Enkätformen tillåter de inblandade att vara anonyma vilket kan vara positivt för undersökningens sanningsenlighet, eftersom respondenterna kanske inte vill eller vågar yttra sina tankar alltför öppet. Anonyma svar må inte tillåta forskaren att ”läsa mellan raderna” men besvaras kanske desto mer ärligt än vid intervjuer som bara genom att vara just intervjuer skapar viss problematik.²¹ Det bör dock nämnas att respondenterna trots denna anonymitet kan undanhålla viss information. Avdelningen består av sju personer, varav enbart sex besvarat enkäten. Viss rädsla för ”ertappning” kan fortfarande existera.

Som tidigare nämnts identifieras ett kvalitativt och kvantitativt angreppssätt i den aktuella uppsatsen. Författaren befinner sig dock inte i den objektiva och neutrala utgångspunkt som kännetecknar den kvantitativa forskaren, utan här existerar en tydlig inblandning. Författaren är student vid medieteknik, det område inom Malmö högskola som undersökningen vilar på och har därmed till viss del intagit rollen som det centrala ”mätinstrumentet”. Dennes ”jag” (hans eller hennes bakgrund, värderingar, identitet och övertygelser) har en viktig inverkan på karaktären i den data som samlas in, samt tolkningen av denna.²² Författaren kommer oundvikligen att påverkas av att de undersökta också är de som i slutändan sätter författarens betyg. Det är därför viktigt att försöka vara objektiv, och att kritiskt, samt sanningsenligt granska det insamlade materialet.

²⁰ Mats Alvesson, Stanley Deetz (2000), *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur: Lund, s 82-87

²¹ Denscombe, 2009, s 110

²² Denscombe, 2009, s 207

3 Teori

Organisationsteori studerar i huvuddrag tre områden som också är av intresse för denna uppsats, och som till stor del återfinns i teorikapitlet. Dessa är struktur, process och kultur. Struktur syftar till synliga funktioner, hierarkier och titlar. Organisationskultur undersöker hur medlemmar interagerar samt hur beslut och ansvar fördelas. Processerna behandlar handling, händelse och identifiering. Utvecklingen av processerna grundas i effektivisering samt eliminering av onödigt arbete.²³ Följande avsnitt kartlägger ett antal fokuspunkter inom ovan nämnda, samt olika redskap, samspel och funktioner. Detta material ger uppsatsen vetenskaplig förankring, och delas in i tre delar för att skapa struktur som underlättar för läsaren att på ett logiskt sätt följa med i arbetet.

3.1 Omvärld och dess påverkan

Företag delas enligt Tom Burns och G.M. Stalker in i två former, den mekanistiska och den organiska. Den mekanistiska kännetecknas av specialiserade strukturer och centralisering. För den vanlige arbetaren framstår organisationens mål som särskild från dennes sysslor, och för tankarna till Fredric Taylors scientific management och hierarkiska mönster. Den organiska strukturen utmärks däremot av en hög grad föränderlighet: ”De hanterar förändringar i marknad och teknik genom att ställa om och justera sina rutiner och arbetsformer efter nya villkor.”²⁴

Det är när förändringar och problem som den dagliga verksamheten inte är förberedd på inträffar som organisationens struktur framträder. Organisationer som hanterar förändring på ett kreativt och funktionellt sätt kan betraktas som organiska. Burns och Stalker identifierar dock olika förutsättningar inom olika branscher. En framgångsrik organisation, det vill säga en föränderlig organisation är mindre hierarkisk och finnes oftast inom dynamiska branscher. Dessa måste arbeta efter en informell struktur, delvis på grund av omvärldens krav. Inom stabila branscher är det dock vanligare med mekanistisk struktur då denna anses vara mest effektiv. Specifika rutiner inom budgetering och planering skapar effektiva procedurer och chefen sitter högst upp.²⁵

Numera är den organiska organisationen vanligare och mer eftertraktad än den mekanistiska. Det är i detta avseende intressant att nämna Paul Lawrence och Jay Lorsch begrepp ”contingency theory” som avser omvärldens påverkan: ”Organisationen har att respondera på variation i

²³ Bo Tonnquist (2006), *Projektledning*, Sundbyberg: Alfa print, 2 upplagan, s 2-3

²⁴ Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling, Alexander Styhre (2008), *Organisation och organisering*, Malmö: Liber, s 173

²⁵ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 173

omvärlden efter bästa förmåga.”²⁶ Det så kallade kontextperspektivet är användbart vid studiet av organisationer, dess beteende, tillväxt och förändring eftersom det framhäver vikten av dynamiska organisationsformer: ”Ett viktigt antagande inom kontextperspektivet är att det inte finns ett bästa sätt att organisera, och att olika sätt kan vara effektiva vid olika situationer.”²⁷ Organisationsform och ledarskapsmetoder varierar således från situation till situation och när en organisation har placerat sig inom en specifik marknad eller bransch tvingar de kontextuella faktorerna fram ett beteende inom struktur och planering. Dess beteende blir således ett resultat av samspelet mellan de externa och interna faktorerna. Struktur, styrning och storlek påverkas av organisationens omvärld men också av dess strategi, egenskaper samt historia.²⁸ Lawrence och Lorsch listar följande variabler som viktiga externa påverkningsfaktorer:

- Förändringstakten i forskning och utveckling av centrala tekniker
- Förändringstakten på marknaden
- Produktionssystemets komplexitet
- Marknadsföringens komplexitet
- Komplexiteten i forskning och utveckling
- Egenskaperna hos medarbetarna²⁹

3.1.1 Mintzbergs konfigurationer

Även Mintzbergs teori angående olika slags organisationsformer platsar inom kontextperspektivet. Det existerar enligt Mintzberg fem så kallade konfigurationer:

- Enkel struktur
- Maskinbyråkrati
- Professionell byråkrati
- Divisionsstruktur
- Adhokrati³⁰

Maskinbyråkratin, den professionella byråkratin samt divisionsstrukturen präglas till viss grad av standardisering, struktur och planering. Gemensamt är att de inom olika områden och till olika grad försöker finna en kontinuerlig och fast plattform. Maskinbyråkratin arbetar för att standardisera

²⁶ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 170

²⁷ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 170

²⁸ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 182

²⁹ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 171

³⁰ Henri Mintzberg (1983), *Structures in fives*, London: Prentice-Hall International Limited, s 23

arbetsprocesserna, den professionella byråkratin med att effektivisera organisationens/personalens skicklighet, och slutligen fokuserar divisionsstrukturen på avkastningen.³¹

De övriga två, den enkla strukturen samt adhokratin kännetecknas istället av ovan nämnda organiska struktur. De finnes inom innovativa organisationer som av en rad olika anledningar har svårt att interagera kreativitet med standardisering.³² Den förstnämnda består i första hand av mycket små organisationer vars dagliga arbete följer en närmast obefintlig struktur. All makt finns hos ledaren/ägaren som bortser från planering och övning. Adhokratin påstås vara den mest komplexa organisationsformen. Trots att den delar vissa likheter med den enkla strukturen, såsom till exempel den organiska formens innovation, verkar den enkla strukturen enbart inom miljöer som lätt kan hanteras av dess ledare. Adhokratin påstås även vara den organisationsform som mest särskiljs från kontroll och struktur. Den utmärks av flexibilitet och är informell, både vad gäller kommunikation och beslutsfattande, allt för att främja innovativt beteende.³³

3.1.2 I en hierarkisk värld

Hierarkiska företag betraktas som lodräta organisationer med beslutsfattande högt upp och produktion längst ner. Ledning och huvudkontor separeras från de som utför det handkraftiga arbetet och begrepp som att ”klättra upp i karriärstegen” illustrerar samhällets syn på framgångsrikhet inom dessa organisationer.³⁴ Hierarkiska organisationsformer kritiseras dock för långsam reaktionsförmåga på grund av en rad trögflytande processer samt långsamma beslut och rädsla för förändring.³⁵

I dag är det även vanligt med så kallade vågräta organisationer och i den moderna verksamheten illustreras dessa genom segmentering och uppdelning av arbetet. Flera olika avdelningar måste samarbeta mot ett gemensamt mål.³⁶ I stora organisationer kan detta vara en utmaning om målen inte förmedlas och det uppstår alldeles för stor uppdelning. Inom den vågräta organisationen betraktas följande som hinder; långsam produktion/kommunikation på grund av att alla avdelningar måste få säga sitt vilket hämmar parallellt arbete, samt kostsamma processer. Även skyddat revir kan vara problematiskt. Istället för att se på förändring som positivt och användbart för organisationen i fråga ligger fokus på vad som är det bästa för den egna avdelningen.³⁷ Här kan det

³¹ Mintzberg, 1983, s 23

³² Mintzberg, 1983, s 280-281

³³ Mintzberg, 1983, s 255

³⁴ Ron Ashkenas (1997), *Den gränslösa organisationen*, Lund: Studentlitteratur, s 54

³⁵ Ashkenas, 1997, s 60-61

³⁶ Ashkenas, 1997, s 131

³⁷ Ashkenas, 1997, s 131-133

även uppstå problem i form av ”suboptimering av organisatoriska mål”, vilket innebär att avdelningen betraktar de egna målen som viktigare än företagets.³⁸

Douglas McGregors teori X och Y diskuterar till viss del denna problematik och grundar sig i att det existerar två olika ledningstyper. Teori X stödjer traditionell hierarki och makten koncentreras till ledningen. Detta eftersom antagandet att människan i grunden är lat, vill arbeta så lite som möjligt och i första hand bryr sig enbart om sina egna behov. I teori Y är däremot arbetaren och dennes åsikter av yttersta vikt och intresse. Tron att människan faktiskt vill göra bra ifrån sig är central, både för egen del, men även för företaget. Teori Y har således en öppnare struktur som tillåter tankar och åsikter upp och ner i organisationen. McGregors slutsats är att denna arbetsform är mest effektiv.³⁹

3.2 Innovation och möjligheter

Innovation har varit intressant ur effektivitetssynpunkt sedan Adam Smith och ovan nämnde Fredrick Taylor introducerade sina åsikter angående arbetsfördelningens kraft att rationalisera och automatisera tillverkning. Alla organisationer, stora som små, påverkas om än ofrivilligt av viss byråkrati. Arbetet kan kanske fungera på ett informellt sätt men externt måste företaget uppvisa de kriterier som legitimerar verksamheten. Oavsett om fokus ligger på en flexibel arbetsplats eller på strikta roller och effektivitet så är en organisation en benämning på en viss verksamhet som existerar i motsats till något annat.⁴⁰

Innovativa organisationer påstås inneha mer frihet än större och etablerade företag inom en rad olika områden. Bland annat nämns ”människans inneboende motstånd mot förändring.”⁴¹ De tillåts vara mer kreativa och har större möjlighet till förändring just eftersom de oftast inte begränsas av byråkrati och långdragna procedurer. Ledningen är icke-byråkratisk och tar snabba beslut. Dessa verksamheter anses därför besitta större möjlighet till flexibilitet och risktagande. Inom större företag är denna frihet och innovation inte lika framträdande. Dock består de ofta av en professionell ledning som är väl förberedd att hantera eventuella svårigheter, och innehar ett stort nätverk.⁴²

Storleken på organisationen må vara avgörande för hur till exempel arbetsfördelningen och processerna ser ut men faktum är att de flesta organisationer kan arbeta innovativt, oavsett storlek. Såsom omvärlden ställer krav på förändring krävs det även ständiga organisatoriska förändringar

³⁸ Ashkenas, 1997, s134

³⁹ Ashkenas, 1997, s 58

⁴⁰ Robin Holt, Alan Mcpherson (2010), ”Sensemaking, rhetoric and the socially competent entrepreneur”, *International Small Business Journal*, vol. 28, s 22

⁴¹ Åsa Lindholm Dahlstrand (2004), *Teknikbaserat nyföretagande*, Lund: Studentlitteratur, s 105

⁴² Dahlstrand, 2004, s 107

och förbättringar. Genom att konstant arbeta med denna problematik kan större organisationer lyckas med en användbar och åtråvärd flexibilitet och utveckla arbets- och personalorganisation samt ledningsrutiner.⁴³ För stora organisationer med många anställda kan så kallat intraprenörskap vara användbart att implementera i den dagliga verksamheten som tar tillvara på kreativitet och utvecklingsförslag. Det är ett sätt att bevara innovation men även utveckling och förbättring av processer.⁴⁴

3.2.1 Det innovativa ledarskapet

Harry Nyström diskuterar kreativitet i relation till förändring och ett dynamiskt ledarskap och delar upp den kreativa processen i tidiga och sena stadier. I de tidiga stadierna ställs det krav på associationsrikedom, intellektuell flexibilitet, tolerans för mångtydighet, intuition och visuellt tänkande. I de sena stadierna betonas istället fokus, målinriktning, konsekvens och formalisering.⁴⁵

Nyström delar in ledarskapets utveckling i tre faser:

- Idéstadiet – Visionärt ledarskap – Idébaserat
- Entreprenörskap – Entreprenöriellt ledarskap – Uppgiftsbaserat
- Mognadsstadiet – Strategiskt ledarskap - Personbaserat⁴⁶

När företaget befinner sig idéstadiet är det öppet och mottagligt för nya idéer. Det kännetecknas av en öppen och flexibel organisationsstruktur. Här betonas vikten av visionärt ledarskap som innebär att företaget ska ”skapa förutsättningar för framgång genom att regissera händelseförloppet”. Detta är speciellt viktigt för de organisationer som av olika anledningar i förväg inte kan formulera specifika kriterier och strategier. I dessa företag börjar varje prestation tidigt och idéutvecklingen är i fokus.⁴⁷

Det entreprenöriella ledarskapet kännetecknas av flexibilitet, förändringsvillighet och experimentering. Entreprenören testar och förverkligar de idéer som tagits fram i det tidigare stadiet. Här nämns entreprenörens förhållande till risk, men också arbetet med att minimera detta. Att lösa det omöjliga, till exempel att samarbeta utan att förlora kontrollen betraktas som en framgångsfaktor.⁴⁸

Mognadsstadiet kan kopplas till den klassiska managementlitteraturen och representerar planering, koordinering, delegering samt decentralisering av ansvar och befogenheter. Nu har

⁴³ Dahlstrand, 2004, s 103

⁴⁴ Dahlstrand, 2004, s 104

⁴⁵ Harry Nyström, ”Företagsledning i ett kreativt perspektiv”, *Navigatör och Inspiratör*, red. Göran Ekvall, 1996, Lund: Studentlitteratur, s 31

⁴⁶ Nyström, red. Ekvall, 1996, s 33

⁴⁷ Nyström, red. Ekvall, 1996, s 36

⁴⁸ Nyström, red. Ekvall, 1996, s 37

rollen förvandlats från idéskapare till entreprenör, och slutligen till ledare och koordinator av företagets resursanvändning. Vid större och stabilare situationer kan en striktare ledarstil resultera i effektivitet och lönsamhet. Detta sker dock på bekostnad av flexibilitet, vilket i sin tur gör så att företag får en långsammare reaktionsförmåga.⁴⁹ Det tidigare innovativa företaget kännetecknas istället av strategiskt ledarskap, till viss del på bekostnad av det visionära.

De sista raderna i modellen ovan förklarar därmed utvecklingen av ledarskapet i organisationens olika faser. För att denna övergång överhuvudtaget ska fungera krävs det att företaget arbetar för att uppnå ”dynamisk styrning och balans över tiden, där olika typer av ledarskap dominerar vid olika tidpunkter och i olika situationer”.⁵⁰

3.2.2 Företagskultur

En gemensam företagskultur kan ena de anställda och definierar ett särskilt beteende på arbetsplatsen, särskilt om företaget uppmuntrar sådant som innovation och därmed kanske risktagande. Även möjligheten till öppen kommunikation inom organisationen påstås främja tilliten mellan de anställda vilket inspirerar till innovativa aktiviteter.⁵¹

Mats Alvesson nämner att företagskultur kan användas på sätt som uppmuntrar innovation och åtagande. Genom att ledningen skapar normer, värderingar och förhållningssätt kan produktiviteten öka. Om dessa värderingar är av den kreativa sorten, och den anställde tillämpar kulturen i sitt arbete behöver han eller hon inte längre ”styras”. Den anställde arbetar istället automatiskt mot dessa mål genom självstyrning, initiativ förmåga och känslomässig tillgivenhet.⁵² Det är således organisationen, med ledningen i fokus, som skapar de normer som strålar nedåt i verksamheten, och som tas upp på avdelningsnivå.

Det är även intressant att undersöka företagsformen. Hur den aktuella organisationens dagliga arbete ser ut, samt hur det tar sig an nya projekt, och så vidare. Detta i relation till ovan nämnda företagsdefinition. Här existerar det en parallell till den så kallade ”skicklighet” som ett företag förväntas ha. Även här identifieras sådant som kan påstås vara legitimerande och utvecklande. Viss systemkännedom krävs för att företaget ska kunna prestera och samlas under Jurgen Habermas begrepp ”communicative competence”. Begreppet innebär att det är viktigt att kommunicera objektivt och professionellt vid behov, samtidigt som man bör vara öppen vid etiska diskussioner, och ärlig vad gäller personliga problem.⁵³

⁴⁹ Nyström, red. Ekvall, 1996, s 38

⁵⁰ Nyström, red. Ekvall, 1996, s 39

⁵¹ Gerard Fairtlough, ”Innovation and organization”, *The Handbook of Industrial Innovation*, red. Mark Dodgson, Roy Rothwell, 1994, Aldershot: Elgar, s 331

⁵² Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 238

⁵³ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 330

3.3 Verktyg för framtiden

Ett företag styrs ofta av dess vision och affärs mål. Dessa mål påverkar arbetsinnehåll samt organisationens utformning. Strategier används för att nå affärs målen, de är oftast långsiktiga och bryts ner i mindre beståndsdelar, processer. Vissa processer är permanenta och fungerar bra som rutiner medan andra är temporära och utförs bäst i projektform.⁵⁴

En affärsplan är en samling dokument som definierar företaget för omvärlden och en ordentligt utförd plan skapar en bra bild av organisationen. Den är även ett viktigt verktyg för strategisk utveckling. En affärsplan ska innehålla följande dokument; företagets affärsidé, vision, syfte och mål, konkurrens- och marknadsanalys, och även en riskanalys. ”Det interna syftet med affärsplanen är att klargöra riktlinjer för hur företaget ska styras samt att definiera milstolpar för verksamheten.”⁵⁵ Här existerar en parallell till organisationer som styrs av staten. Genom en rad olika styrdokument upprättas riktlinjer för vilka mål och inom vilka ramar som verksamheten verkar inom. Styrdokument fungerar således som den statliga verksamhetens affärsplan och omfattar sådant som vision, program, plan, strategi, policy och riktlinjer.⁵⁶

3.3.1 Struktur eller innovation

System och planering betraktas ofta som alltför byråkratiskt och hämmande inom en innovativ organisation, vilket resulterar i att de förkastas. Detta trots dess påstådda användbarhet: ”All organizations need systems, electronic or otherwise, for providing information and for organizing activities.”⁵⁷ Det finns dock de som vill framhäva att ett sunt antal system, såsom till exempel i förväg prövade projektledningsmetoder kan fungera positivt även för de innovativa företagen.⁵⁸

Ovan nämnda Burns och Stalker påstår att kreativitet främjas av en lösare struktur inom organisationen.⁵⁹ Samtidigt framhävs vikten av att undersöka hur denna kreativitet samlas upp. Innovation må vara viktigt men om det inte existerar en plan för hur denna ska tas tillvara kan organisationen gå miste om dess fördelar. Struktur nämns som en viktig del och betraktas ofta som legitimering av formella roller samt processer. De anställda påverkas till den grad att de accepterar den auktoritet som existerar.⁶⁰

Struktur och den ordning som den skapar behöver således inte vara något negativt, och det finns ett antal studier som förespråkar viss koordination och ”loose-tight” struktur inom de organiska

⁵⁴ Tonnquist, 2006, s 11

⁵⁵ Dahlstrand, 2004, s 253

⁵⁶ Falun kommunfullmäktige, <http://www.falun.se/www/falun/kf.nsf/dok/styrdokvad>, hämtat den 12/4

⁵⁷ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 329

⁵⁸ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 329

⁵⁹ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 328

⁶⁰ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 328

företagen. "Loose-tight" innebär "the freedom to create and the discipline to turn creativity into real innovation, into commercial success" och skapar ett samspel mellan kreativitet och struktur.⁶¹

3.3.2 Strategi för framtiden och vardagen

Det existerar inom många branscher stabila perioder där organisationer hamnar i upprepande mönster som kan vara bekväma och enkla att strukturera. Detta beteende kan dock skapa problem när det oväntade inträffar. Tillväxt, en stor beställning, tekniska problem samt insjuknande av personal är exempel på sådant som kan skapa problem om organisationen inte är förberedd. Strategiskt tänkande och planering kan då vara en lösning, "reaktionstiden" samt tillvägagångssätt i den aktuella situationen kan vara nyckeln till överlevnad och tillväxt.⁶²

Ett strategiskt förhållningssätt till organisationens vardagliga samt långsiktiga arbete innebär effektivisering och kan resultera i strukturerade metoder. Strategiskt arbete inom en organisation kan betraktas som en investering för framtiden. Fördelarna är förberedelser inför för det oväntade, samt tidsbesparing då en kris uppstår. Upprättandet av policys och specifika strategier tvingar även organisationen att fundera över vad den faktiskt vill uppnå: "The aim is to achieve a better structured and more efficient day-to-day management practice, so that managers at all levels can take account of longer-term aims in their daily decision making."⁶³

Ett första steg för att förbereda sig för oväntade händelser är en analys av de interna och externa förhållandena. Genom att studera de sistnämnda skapas en bild av den existerande marknaden och omvärlden. De interna förhållandena förtäljer vad den egna organisationen gör bra respektive mindre bra. En effektiv strategi är således ett effektivt samspel mellan båda.⁶⁴

⁶¹ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 328

⁶² Kees van der Heijden (2005), *Scenarios: the art of strategic conversation*, Hoboken: John Wiley & Sons, 2 upplagan, s 12

⁶³ Heijden, 2005, s 11-12

⁶⁴ William R. Lasher (1999), *Strategic Thinking for Smaller Business and Divisions*, Oxford: Blackwell, s 31

3.3.3 Riskidentifiering

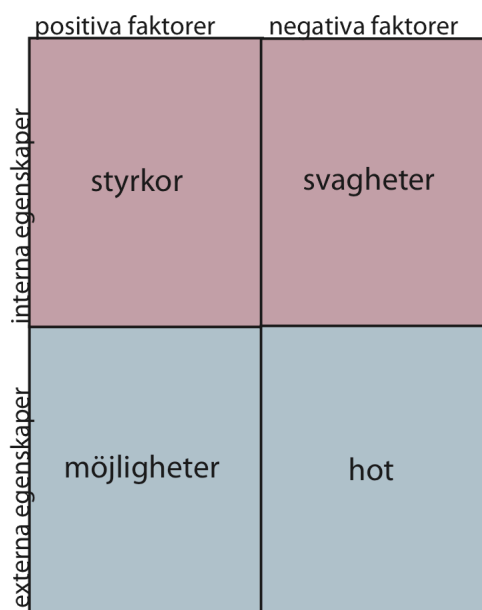
SWOT är en förkortning av strengths, weaknesses, opportunities och threats. Modellen är ett verktyg som analyserar och värderar de starka och svaga sidorna i organisationens befintliga strategi i hänsyn till de förändringar som inträffar i dess omvärld.⁶⁵

Styrkor och svagheter är faktorer som påverkas internt, inom företaget. Hit hör sådant som innovationsaspekter, resurser, processer, kultur och ledarskap. Hot och möjligheter är sådant som befinner sig i organisationens omvärld.

Här undersöks bland annat omvärldspåverkan, marknads- och konkurrentanalys samt marknadens föränderlighet. SWOT- analysen kan vara dynamisk om den används kontinuerligt och resulterar i beredskap inför kommande förändringar.⁶⁶ Analysen är användbar eftersom den är enkel och resulterar i en systematik som identifierar kommande trender. Samtidigt identifieras brister i den aktuella verksamheten.⁶⁷

En SWOT- analys genomförs i följande steg:

1. Ledningen enas om den aktuella strategins faktiska utseende och användningsområde.
2. Trendanalys (möjligheter och hot i organisationens omvärld).
3. Brainstorming (angående styrkor och svagheter).
4. Sammanställning av trender, ställs mot verksamhetens aktuella strategi.
5. Åtgärder och uppföljning.⁶⁸



Figur 3. SWOT- analysen. Identifierar styrkor och svagheter, samt möjligheter och hot.

⁶⁵ Jorgen F Bakka, Egil Fivelsdal, Lars Lindkvist (1999), *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*, Malmö: Liber, 3 upplagan, s 239

⁶⁶ Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 1999, s 240

⁶⁷ Adam Werbach (2009), *Strategy for sustainability: a business manifesto*, Boston: Harvard Business Press, s 80

⁶⁸ Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 1999, s 239

4 Empiri

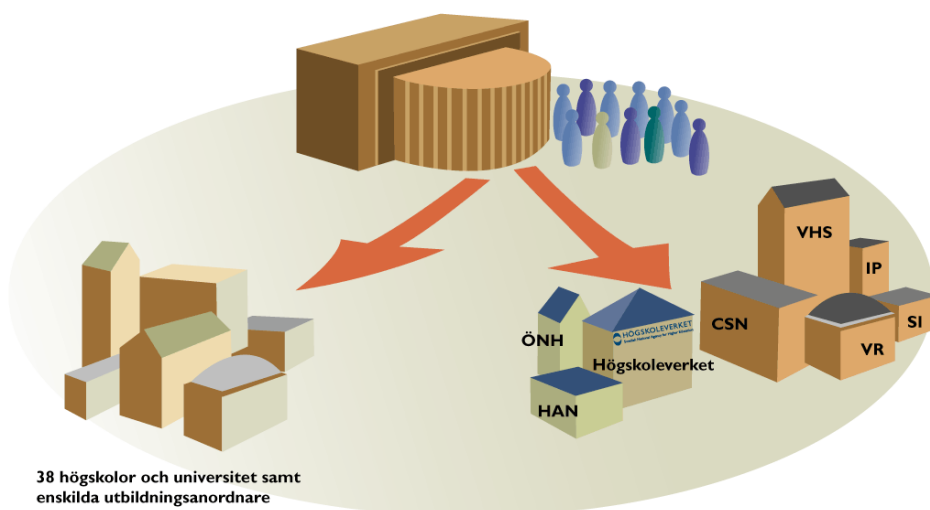
Nedan följer en sammanställning av undersökningen. Den första delen diskuterar högskolans möjligheter samt påverkan. En genomgång av den svenska högskolan inleder kapitlet, för att i detaljnivå undersöka Malmö högskola, Centrum för teknikstudier, och slutligen den aktuella avdelningen medieteknik. Den andra delen presenterar resultatet av den enkätundersökning som genomfördes på medieteknik.

4.1 Den svenska högskolan

I Sverige är det staten som är ansvarig för, samt (till stor del) finansierar högskola och universitet.⁶⁹ Högskolan måste uppfylla en rad olika krav för att legitimera verksamheten. Som exempel kan nämnas att ”all utbildning på universitet och högskolor ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.” Den utbildning och forskning som bedrivs ska också samverka med företag och myndigheter.⁷⁰

Det är riksdagen och regeringen, samlade under utbildningsdepartementet som bestämmer vilka regler, mål och riktlinjer som gäller på högskolan. De har också det yttersta ansvaret, som

Regering och riksdag beslutar över högskolesektorn



Figur 3. Den svenska högskolan i relation till dess omvärld och övriga beslutorgan.

⁶⁹ Högskoleverket, <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan.4.539a949110f3d5914ec800056443.html>, 13/4

⁷⁰ Högskoleverket, <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan/utbildningpauniversitetochhogskolor.4.539a949110f3d5914ec800057957.html>, 13/4

formuleras inom dessa regler, men varje universitet och högskola fungerar som en egen myndighet. Detta innebär att de själva beslutar hur de ska styra sin verksamhet, dock måste de rätta sig efter en styrelse och en rektor. Styrelsen består av 15 ledamöter, varav 8 av dessa är externa och nomineras av det aktuella lärosätet, men utses av regeringen. Övriga 7 är rektor, lärare, samt studenter. Styrelsen ansvarar vidare för organisation och ekonomi, samt för säkerställningen av intern styrning och kontroll.⁷¹

Utbildning på högskola och universitet syftar till att studenterna ska erhålla kunskaper inom det aktuella ämnet, förmågan att kritiskt reflektera, formulera och urskilja problem, samt förbereda studenterna inför förändringar i arbetslivet.⁷² Sedan 2007 arbetar högskolan utefter Bologna-processen som syftar till att det ska vara lättare att förflytta utbildning och studier inom EU:s gränser. Bologna-processen ska främja rörlighet, anställningsbarhet samt öka Europas konkurrenskraft.⁷³

Högskoleverket utövar tillsyn över högskolorna. Högskolelagen och högskoleförordningen är dokument som innehåller föreskrifter angående högskolans arbete och legitimerar de olika universiteten och högskolorna. Detta genom innehållet av bestämmelser för högskolans verksamhet, omfattning och mål, organisation och styrning, samt elevers och lärares legitimation.⁷⁴

4.1.1 Där mångfald gör skillnad - vision

Malmö högskola arbetar efter följande vision: ”Malmö högskola har etablerat sig som Europas främsta professionsuniversitet – känt som Malmömodellen – där gränssöverskridande handlingskompetens inom såväl forskningsområde, som undervisningsområde och yrkesområde har utvecklats i symbios utifrån en aktivitetsbaserad pedagogik.”⁷⁵ Gränssöverskridande handlingskompetens, partnerskap, internationalisering för alla, och medborgerlig bildning ligger i fokus inom Malmö högskolas visionsdokument ”Där mångfald gör skillnad”. Här framhävs tillvaratagandet av den mångfald och samverkan som existerar internt och externt, bland högskolans personal och studenter, samt intressenter och samarbetspartners. Kritiskt tänkande och

⁷¹ Högskoleverket, <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan/universitetochhogskolor/organisation.4.539a949110f3d5914ec800063573.html>, hämtat den 13/4

⁷² Högskoleverket, <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan/utbildningpauniversitetochhogskolor.4.539a949110f3d5914ec800057957.html>, hämtat den 13/4

⁷³ Högskoleverket, <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan/internationellt/bologna-processen.4.6d5fe98611d3f068f148000256431.html>, hämtat den 13/4

⁷⁴ Högskoleverket, <http://www.hsv.se/reglerochtillsyn/lagarochregler/hogskolelagen.4.539a949110f3d5914ec800062716.html>, hämtat den 13/4

⁷⁵ Malmö högskola, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/vision/>, hämtat den 14/4

ifrågasättande nämns som en viktig faktor för framgång och utveckling. Inom ramen för internationalisering för alla finns en önskan om ”ökad internationell mobilitet och internationella relationer för att ge medarbetare och studenter en kompetens som är grundad såväl lokalt som globalt.”⁷⁶

Malmö högskola arbetar även efter en hög grad av flervetenskaplighet. Detta innebär att det existerar en större spännvid av kunskap än det traditionellt finns mellan institutioner och fakulteter på landets universitet och högskolor. Malmö högskola vill konkurrera med den skiftande och föränderliga arbetsmarknaden genom innovativ pedagogik och utveckling av aktuella ämnen.⁷⁷

De strategiska mål som presenteras inom visionsdokumentet nämner bland annat aktivitetsbaserad pedagogik som belyser en hög nivå för samspelet mellan elever och lärare, som ”på ett aktivt sätt förbereder våra studerande för att själv skapa och forma sin försörjning efter avslutade studier i en värld som är mer öppen än någonsin tidigare och där det inte längre alltid kommer att finnas färdiga yrken eller arbeten som väntar.”⁷⁸ Detta ställer även krav på lärarnas kunskap, vilket belyses i punkt nr. 10, ”arbetets innehåll och karriärutveckling”, som innehåller specifika riktlinjer för tillvaratagandet av deras utveckling. Här eftersträvas ett effektivt samspel mellan undervisning, forskning och yrkesanknytning.⁷⁹

4.1.2 Kvalitetsplan

Högskolelagen formulerar följande: ”Verksamheten skall avpassas så att en hög kvalitet nås, såväl i utbildningen som i forskningen och det konstnärliga utvecklingsarbetet.”⁸⁰ I Malmö högskolas kvalitetsplan understryks kvalitetsarbete som en viktig del i organisationens utveckling. Standard upprätthålls genom mätningen av dess nivå i relation till mål, regler och den uppfattning som verksamhetens omgivning och intressenter har om dess funktion, effektivitet och slutligen resultat. Kvalitetsplanen baseras på Malmö högskolas vision och berör utbildning, forskning och samverkan med samhället. Det är en viktig del i högskolans konkurrens- och marknadskraft, samt fortsatta utveckling inom utbildning och forskning. Kvalitetsarbetet påverkar även upprätthållandet av högskolans vision och verkar för att interna och externa krav och förväntningar ska kunna tillgodoses.

Kvalitetsarbetet ska vara integrerat i det dagliga arbetet, Malmö högskolas organisation, ledningssystem och budget. Detta sker mest effektivt genom samverkan, återkoppling, uppföljning

⁷⁶ Malmö högskola, ”Där mångfald gör skillnad”, visionsdokument, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/vision/>, hämtat den 9/4, s 5

⁷⁷ ”medieteknikinfo_09_kort.pdf”, via mail från Henriette Lucander, henriette.lucander@mah.se, 9/4, s 4

⁷⁸ ”Där mångfald gör skillnad”, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/vision/>, hämtat den 9/4, s 6

⁷⁹ ”Där mångfald gör skillnad”, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/vision/>, hämtat den 9/4, s 7

⁸⁰ Malmö högskola, kvalitetsplan, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/>, hämtat den 12/4, s 3

och kvalificerad kunskapsutveckling, och följande områden är i fokus:

1. Systematisk granskning och revidering av utbildningar
2. Bedömning och examination av studerande
3. Forskningsanknuten utbildning
4. Forskning
5. Samverkan, kunskapsdelning och partnerskap
6. Medarbetarnas kompetens och möjligheter till kompetensutveckling
7. Lärandemiljö och arbetsmiljö⁸¹

Direktiverna ovan samspelar med varandra och kräver analytisk, samt kritisk förmåga från verksamhetens studenter och anställda. Utveckling, förbättring och utvärdering är centralt. Punkt nr 7, ”medarbetarnas kompetens och möjligheter till utveckling”, nämns dock som den viktigaste delen i kvalitetsplanen. Utvecklingen av de anställdas kompetens inom vetenskaplig och pedagogisk skicklighet påpekas som ytterst viktigt för högskolans samlade kompetens och attraktionsförmåga. Lärarna uppmanas att kontinuerligt uppdateras inom respektive utbildningsområden.⁸²

Malmö Högskola arbetar för att uppnå universitetsstatus och har som mål att till och med år 2012 etablera 8 forskningsprofiler och öka andelen disputerade lärare till 60 %. Högskolan identifierar regionens hastiga utveckling och vill inrätta utbildningar som bidrar till, och motsvarar det växande kunskapssamhället.⁸³

4.1.3 Centrum för teknikstudier

Centrum för teknikstudier består av cirka 2000 studenter och 70 medarbetare. Här samlas ämnen som har förankring i teknik men influeras till stor del av den flervetenskaplighet som genomsyrar Malmö högskola, vilket innebär att tekniken får inslag av natur- och samhällsvetenskap.⁸⁴

Centrum för teknikstudier leds av en chef som utses av rektorn, som har det operativa ledningsansvaret. Det existerar även en ledningsgrupp, som arbetar med det som ligger under centrums ansvarsområde. En områdesstyrelse har det övergripande ansvaret för verksamheten, vilket innebär grundutbildning, forskning och forskarutbildning samt samverkan med omgivande samhälle.⁸⁵ Styrelsen och områdeschefen beslutar kring de flesta frågor som rör utbildning och

⁸¹ Kvalitetsplan, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/>, hämtat den 12/4, s 5

⁸² Kvalitetsplan, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/>, hämtat den 12/4, s 9

⁸³ Malmö högskola, utbildnings och forskningsstrategier, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/Dokument/>, hämtat den 12/4, s 2

⁸⁴ Malmö högskola, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Centrum-for-teknikstudier/>, hämtat den 13/4

⁸⁵ Malmö högskola, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Centrum-for-teknikstudier/Sa-styrs-CTS/Organisation-CTS/>, hämtat den 13/4

forskning, personaladministrativa frågor, samt ekonomiadministrativa frågor. Vissa frågor delegeras via rektor till styrelsen, som därefter beslutar vilka som kan fördelas på områdeschefen. Områdeschefen kan i sin tur delegera vidare till nästkommande.⁸⁶ Verksamheten består vidare av nämndeordföranden, enhetschefer, studierektorer, administration och programledare, som alla ingår i den omfattande beslutsapparaten.⁸⁷ Det är viktigt att framhäva att det bakom detta beslutsorgan existerar ytterligare inblandning, vilket ju också poängteras genom ovan presenterade högskoleavsnittet. Det är således en lång väg från individnivå till den omfattande apparat som är Malmö högskola och det kan vara intressant att nämna att ledningen är separerad från den underliggande verksamheten. Se bilaga 2 för en mer utförlig bild av högskolans organisationsplan, som dessutom sträcker sig högre upp till staten och skolministern. Inom Centrum för teknikstudier existerar ytterligare uppdelning, som sträcker sig ända ner till medieteknik.

Kvalitetsarbetet på Centrum för teknikstudier sker utefter ovan nämnda kvalitetsplan men anpassar denna efter de förutsättningar som existerar inom centrat. De arbetar systematiskt, vilket innebär: 1. Formulering av mål, 2. Aktiviteter för att nå målen, 3. Resultat, 4. Utvärdering (åtgärder).⁸⁸

4.1.4 Medieteknik

Medieteknik verkar inom Malmö Högskolas utbildningsområde Centrum för teknikstudier. Det utgörs av två utbildningar med rättigheter till kandidatexamen, produktionsledare – media, samt processdesign. Avdelningen består av en studierektor, samt ytterligare sex medarbetare.

I det informationsblad som skickas ut till nya studenter vid medieteknik formuleras Malmö högskolas verksamhet, samt de möjligheter, men även svårigheter som studenten kommer att ställas inför. Höjden av vetenskaplighet, forskning, analys och kritiskt tänkande framhävs och studenterna får inblick i de krav som ställs. Studenten förväntas vara ”intresserad av att upptäcka – se sammanhang – tillämpa – och förmedla något. Det akademiska tankesättet och systematiken vid problemlösning, samt metoder för och erfarenhet av att sätta in sig i nya kunskapsområden är kompetenser viktiga för en framtida arbetsmarknad.”⁸⁹ Studenterna uppmanas att genom kritiskt tänkande nå en högre nivå: ”Med utgångspunkt från flera källor forma en egen analys och slutsats.” Denna nivå uppnås genom fokus på teoriansknytning, metod, systematik, distans och objektivitet,

⁸⁶ Malmö högskola, besluts och delegationsordning, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Centrum-for-teknikstudier/Sa-styrs-CTS/Organisation-CTS/>, hämtat den 13/4, s 1

⁸⁷ Malmö högskola, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Centrum-for-teknikstudier/Sa-styrs-CTS/Organisation-CTS/>, hämtat den 13/4

⁸⁸ Malmö högskola, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Centrum-for-teknikstudier/Sa-styrs-CTS/Kvalitetsarbete-CTS/>, hämtat den 13/4

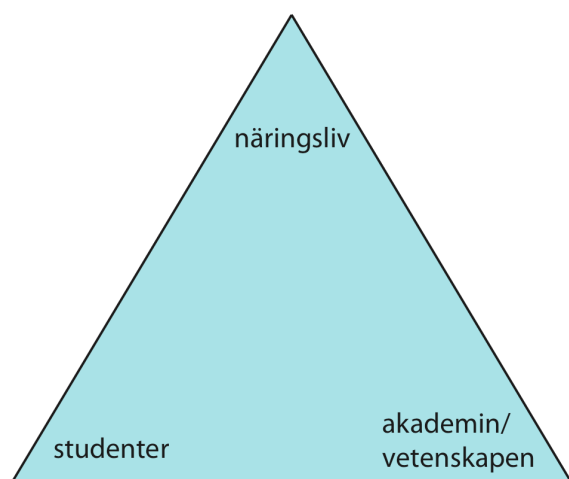
⁸⁹ ”medieteknikinfo_09_kort.pdf”, via mail från Henriette Lucander, henriette.lucander@mah.se, 9/4, s 1-2

dokumentation, analys, kritisk granskning, reflektion, diskussion och slutligen kreativitet.⁹⁰

Även lärarnas ansvar nämns och inom ramen för ovan nämnda illustreras de krav som ställs på deras yrkeskompetens: ”Vi som lärare är här för att vara till nytta för studenterna. Presentera information inom olika ämnen, ge praktiska exempel ur vår erfarenhet, hitta sätt för studenten att få praktisk erfarenhet för att omvandla information till kunskap.”⁹¹

4.2 Undersökningen

Genom ett samtal med studierektor och ämnesledare för medieteknik, Henriette Lucander uppstod intresse för avdelningens position som en innovativ och kreativ, men samtidigt till viss del styrd och strukturerad arbetsplats som svarar och ansvarar inför en rad olika intressenter. Henriette lyfte fram att avdelningen ofta behöver ”växla mellan struktur, planering, genomförande – och innovation av innehåll, utbud, och pedagogik. Följande intressenter identifierades som speciellt relevanta; näringsliv och samhälle, studenternas önskemål samt akademien och vetenskapen.



Figur 4. Medietekniks omvärld och främsta intressenter.

En enkät delades därefter ut till de anställda på medieteknik (se bilaga 1). Syftet var att kartlägga och identifiera avdelningens arbete med struktur och innovation, samt möjligheter och begränsningar inom dessa. Även möjligheter till utveckling och förändring inom avdelningen undersöktes, likaså medarbetarnas syn på deras yrkeskompetens i relation med ovan nämnda intressenter.

4.2.1 Kompetens, omvärld och krav

Respondenterna på avdelningen medieteknik innehar gemensamt väldigt omfattande yrkeskompetens, som bidrar till en bred bas för det område som de verkar inom. De är utbildade inom medie- och grafisk teknik, medieproduktion, maskinteknik, kemiingenjör, medie- och kommunikationsteknik. Endast en av de tillfrågade nämnde dock högskolepedagogiska kurser. Därutöver anser de sig inneha erfarenheter som till stor del påverkat deras yrkeskompetens och som

⁹⁰ ”medieteknikinfo_09_kort.pdf”, via mail från Henriette Lucander, henriette.lucander@mah.se, 9/4, s 2-3

⁹¹ ”medieteknikinfo_09_kort.pdf”, via mail från Henriette Lucander, henriette.lucander@mah.se, 9/4, s 3

används i det dagliga arbetet. Här nämns olika typer av ledarskap, konsultarbete, projektledning och produktionsledning.

Vid frågan vilka kompetenser som ansågs vara viktiga inom medarbetarnas yrkesutövning angavs särskilda yrkeskunskaper inom specifika ämnesområden, men också branschkunskap, lyhördhet, pedagogik, ledarskap, kreativitet, flexibilitet, struktureringsförmåga, analytiskt och kritiskt tänkande. Större delen av respondenterna ansåg till stor del att de behärskade denna kompetens, dock upplevde alla viss oro att leva upp till de krav som ställs på deras yrkesroll.

Denna oro kan vara ett resultat av de risker som avdelningen identifierade inom arbetet på avdelningen. Den genomgående problematiken berörde utbildningarnas attraktionskraft, och att studenterna inte längre sökte sig till medieteknik, som resulterade i ett slags ”vi kanske inte kommer att behövas längre känsla”. Vissa oroade sig för omorganisation och omläggning som på olika sätt påverkade deras arbete. Även den aktuella kompetensen berördes, och här nämndes oro över utbildningskrav. Här kan dras en parallell till en kommentar som berörde risken med att stagnera, det vill säga, att ”tycka att allt är bra, eller – att det var bättre förr”. Det nämndes också viss oro att inte få igång en fungerande forskningsverksamhet.

Avdelningen ansåg sig överlag vara delvis förberedd inför denna föränderlighet. Detta genom arbete med ett internt och konstant förbättringsarbete, på diskussionsnivå, som berörde och diskuterade potentiella scenarier och framtida krav. Den gemensamma kompetensen ansågs vara en styrka inför denna problematik; ”vi är oftast flera inblandade i våra aktiviteter och våra kompetenser överlappar varandra vilket gör oss mindre sårbara.” Vad gäller ovan nämnda forskning, nämndes visst missnöje över att inte få vara delaktiga i utformningen av denna.

Undersökningen identifierade även avdelningens uppfattning kring organisationens krav på kompetensutveckling. Respondenterna svarade att det var de själva som individuellt förväntades planera och genomföra kompetensutveckling (med undantag från en av de tillfrågade som uttryckte klar osäkerhet i frågan). Några respondenter nämnde att det är organisationens/arbetsgivarens uppgift att skapa förutsättningar för denna utveckling, vilket i dagsläget sker genom uppmuntrandet att avsätta tid för kompetensutveckling (möjligheten till detta nämndes även som främjande vid utvecklingen av yrkesutövningen). Här kan det också vara värt att poängtera, att några av de anställda ansåg att organisationen erbjöd vidareutveckling inom tjänsten, och att det existerade många kurser som var intressanta och relevanta. I likhet med kompetensutvecklingen ovan var detta något som existerade inom de anställdas ansvar; ”det är mest upp till mig själv att ta mig an det.”

4.2.2 Struktur och innovation, hand i hand

Undersökningen visar på vissa skiftningar inom struktur och innovation bland respondenterna. Dessa aspekter visade dock på individuella skillnader. Vissa hade lättare för att strukturera och planera (och kunde inte arbeta på annat sätt), och upplevde detta som en nödvändighet för att klara av arbetsbelastningen. Inom avdelningen upplevde respondenterna överlag att det existerar bra framförhållning, dock är detta något som upprätthålls inom och av medieteknik. Det framstod dock indikationer att det kan vara svårt att planera på grund av pressat schema, föränderlig omvärld och föränderliga människor, samt bromsklossar i form av direktiv från högre nivåer.

Undersökningen visade dock att det endast är den strukturerade delen som styrs och ”mäts”. Rent generellt eftersom den undersökta arbetsplatsen är en myndighet som kräver dokumentering, lagar och regler. Det är viktigt att hålla deadlines inom allt eftersom andra oftast blir lidande, och hit hör sådant som schemaläggning, rättningar, inlämningar, och så vidare. Dessa krav ställs främst av arbetsgivare och skollledning, men även av studenter och kollegor.

Undersökningen visade överlag att inga uttalade krav ställs på innovation och kreativitet av Malmö högskola. En utav respondenterna ansåg dock att dessa var inbyggda i arbetsuppgifterna. Trots detta identifierar undersökningen att kraven existerar på en övergripande nivå. Det framkom att ”med låg innovationsnivå kommer låg kvalitet på aktiviteter och utbildning”, (som i sin tur kanske väcker negativ uppmärksamhet och resulterar i ovan nämnda oro att inte räcka till) och ställer således individuella krav och mål. Även arbetsformens skiftande natur och ovan fastställda intressenter bidrar till dessa krav, eftersom ”det händer så mycket inom området” måste medarbetarna ständigt utvecklas, vilket i sig kan vara en viktig anledning och drivkraft till innovation.

I och med avsaknaden av specifika krav på innovation ter det sig ganska naturligt att respondenterna överlag uppfattar att de inte får något särskilt stöd för att kombinera den innovativa delen av arbetet med de krav som ställs på planering och strukturering (enbart en utav de tillfrågade ansåg att organisation erbjöd tillräckligt med stöd). Detta är dock aningen problematiskt då de, i enlighet med ovan nämnda, upplevde att dessa krav faktiskt existerar och påverkar deras kort- och långsiktiga arbete. Tidigare fastställda intressenter ställer således krav som avdelningen upplever att de måste bemöta för att utvecklas och kanske för att i slutändan också överleva. För att lösa denna problematik arbetade vissa inom avdelningen med att strukturera upp de innovativa delarna. Genom att rita mönster och planera, diskussioner med kollegor, gömma sig för studenter och till exempel miljöombyte, försöker de anställda att hitta en mellanväg. Även den närmaste chefen nämndes som en tillgång, likväl flexibla lokaler och möjlighet att jobba hemifrån. Det påpekades dock att tidsbrist och visst ointresse av ledningen resulterade i att denna planering ofta måste ske utanför arbetstid, och var ett nödvändigt ont, istället för frivilligt och givande.

Respondenterna ansåg sig till stor del vara relativt innovativa i sin yrkesutövning. Denna kreativitet gynnades genom konstant utveckling av kurser och utbildningar (som de själva till stor del kan påverka), nya studenter som ställer nya och olika krav, branschutveckling (omvärlden) och tillämpande av pedagogiska modeller. Arbetsrollen på medieteknik upplevs således som mycket beroende av att medarbetarna kan växla mellan innovation och struktur. Slutligen kan nämnas att de flesta av respondenterna inte hade eftersökt något stöd från organisationen, dock hade ett önskemål angående strategisk diskussion lagts fram.

4.2.3 Den lilla organisationen inom den stora

Undersökningen visar att det inom avdelningen medieteknik råder ett utvecklande och trevligt klimat. De sju medarbetarna jobbar bra ihop och trivs med varandra. Respondenterna framhäver att de upplever en öppen miljö, delaktighet i teamet, samt möjlighet att öppet yttra åsikter och tankar. Kommunikation, stöd och uppmuntrande från övriga kollegor betraktas som mycket positivt. Det är dock intressant att nämna att denna styrka, som tidigare också nämnts som en kollektiv kompetens, kan anses resultera i viss problematik. Avdelningen har upplevt viss tillväxt på senare år, vilket ställer ytterligare krav på effektivt samarbete. En utav respondenterna nämner att det emellanåt kan vara lite rörigt och svårt att ha övergripande koll när arbetsgruppen växer, eftersom ”man drar åt olika håll” och ”det känns inte lika stabilt”.

Undersökningen testade även respondenternas kunskaper inom Malmö högskolas vision och mål. Resultatet visade en variation, men större delen ansåg sig inneha relativt bra kännedom om dessa (utöver en av respondenterna som inte påstod sig ha någon insikt). Enbart en utav de tillfrågade lyckades dock formulera ”helheten”. Tillsammans nämnde respondenterna däremot större delen av de nyckelord och fokuspunkter som existerar inom Malmö högskola. Intressant är att de individuella svaren också var de aspekter som personalen använde i det dagliga arbetet (ur individuell synpunkt).

Det tycks dock existera ett ”vi och dem tänk” och medieteknik upplevs som aningen särskilt från den övriga organisationen. 2/3 av respondenterna ansåg att den stora organisationens påverkan ibland verkade negativt för utvecklingen av deras yrkesutövning. Här nämndes brist på tid och regler från högre nivåer som inte har kunskap om hur situationen och arbetsgången fungerar inom avdelningen, vilket resulterar i störningar i arbetsro och schemaläggning. Vid omorganisering kan det bli aningen kaotiskt med dålig information från ledning och ”bristfällig delaktighet som skadar genom att det blir dåliga vibbar och negativt laddad miljö”. Det upplevdes också att regelverket och det akademiska tänket ibland tycktes vara viktigare än den kunskap som faktiskt förmedlades.

Skillnader på lokal och övergripande nivå framstod även då undersökningen berörde

MAH - Medieteknik

respondenternas delaktighet inom organisationen. Alla kände sig enligt ovan nämnda delaktiga i avdelningen medieteknik. Detta genom aktivt deltagande, och med möjligheten att föra fram konstruktiva förslag som ofta gärna utvecklas. Hoppet till den ”stora organisationen” var dock framträdande, och här nämndes skillnader redan inom Centrum för teknikstudier och medieteknik. Hälften av respondenterna angav att det existerade ett visst glapp mellan den egna avdelningen och övriga. De som inte upplevde denna problematik var i regel mycket involverade i högskolan, deltog i möten och höll sig uppdaterade.

Som främjande för utvecklingen av yrkesutövningen nämndes däremot positiva kollegor, flexibilitet samt ”förmånen att själv forma sina arbetsuppgifter”. Här är det intressant att nämna att de anställda inom medieteknik ansåg sig ha stort inflytande att påverka det dagliga arbetet, samt planering inför nästa termin. Detta skedde i samråd med enhetschefen samt ämnesansvarig, och oftast i diskussionsform.

5 Resultat

Undersökningen visar att det finns tydliga krav från Malmö högskola på struktur, planering, dokumentation, schemaläggning och att hålla deadlines, som är självklara delar i arbetet. Detta ansågs även som relativt viktigt och användbart vid bemötandet av arbetsbelastningen. Dock identifierades också omvärldens och intressenternas föränderlighet vilket pekade på vikten av innovation och kreativitet på arbetsplatsen. Denna föränderlighet skapade viss oro bland de anställda, med utgångspunkt för deras framtida arbetsroll. Ett flexibelt och effektivt samspel mellan dessa till synes skilda tillvägagångssätt ansågs som viktigt för avdelningens utveckling och vid bemötandet av omvärldens, studenternas och utbildningarnas ständiga föränderlighet och krav. Den innovativa delen betraktas dock som något av en självklarhet och är ingenting som organisationen stödjer på ett praktiskt plan. Det existerar således vissa motsättningar bland den stora organisationens inblandning, som vid vissa tillfällen kan vara ytterst omfattande och störande, och vid andra aningen bristfällig. Fokus är kanske inte riktigt där det ska vara och det tycks inte finnas en effektiv balans.

Inom medieteknik upplevdes bra gemenskap, men särskiljdes genomgående från den övriga verksamheten. Undersökningen pekar på att det i dagsläget krävs något av en individuell insats från de anställda för att känna gemenskap med organisationen, att arbeta innovativt och strukturerat på samma gång, samt för att utvecklas. Hit hör även kompetensutveckling som är en individuell företeelse. Malmö högskola skapar enbart förutsättningar för denna utveckling, som de anställda självmant kan använda. Utöver tydliga krav och upprätthållande av ovan nämnda dokumentering sker ingen ”kontrollutövning”, det vill säga mätning inom identifierade problemområden. Detta resulterar i såväl möjligheter som begränsningar för avdelningen, samt på individuell nivå.

På avdelningsnivå uppstår således viss problematik. De anställda på medieteknik menar vidare att de inte erhåller något uttalat stöd från organisationen att skifta mellan dessa krav (med ett undantag). De har heller inte eftersökt något sådant från organisationen för att bättre hantera denna växelverkan på ett effektivt sätt.



Figur 5. Identifierade motsättningar och problematik som påverkar medieteknik kort- och långsiktigt.

MAH - Medieteknik

Samtidigt anser avdelningen att deras arbetssituation till stor del är flexibel och att de får påverka och planera arbetet till stor del själva. Detta anses även vara ytterst positivt vid utvecklingen av yrkesutövningen (forskningen har de dock ingen påverkan över).

6 Diskussion

Detta kapitel diskuterar resultatets utfall med den tidigare presenterade teorin. Till en början berörs Malmö högskolas relation till omvärlden, och övergår sedermera till att diskutera dess förutsättningar och begränsningar inom medieteknik. Den tidigare presenterade SWOT- modellen kommer att användas för att diskutera avdelningens existerande påverkningsfaktorer såsom klarlagts utifrån det empiriska materialet.

6.1 Styrkor och svagheter, möjligheter och hot

	positiva faktorer	negativa faktorer	SWOT- analysen illustrerar medietekniks nuvarande styrkor, svagheter, hot och möjligheter. Den är användbar i diskussionen eftersom den visar hur organisationens övergripande strategi inom en rad olika områden påverkar medieteknik. Satt i relation till Burns och Stalkers uppdelning av mekanistiska och organiska organisationer existerar nämligen vissa distinkta motsättningar som ur effektivitetssynpunkt inte alltid är att betraktas som positiva. Teorin grundas i, som tidigare nämnts, att centralisering och struktur kännetecknar den mekanistiska, medan den organiska utmärks av en hög grad föränderlighet, och är innovativ samt dynamisk. ⁹²
interna egenskaper	<ul style="list-style-type: none"> - Gemensam och individuell kompetens - Bra gemenskap/företagskultur inom medieteknik - Flexibilitet, innovation - Närhet till näringslivet - Vidareutveckling i tjänsten, flexibel kompetensutveckling - Flexibla lokaler - Möjlighet att påverka utbildning och utveckling, självbestämmande 	<ul style="list-style-type: none"> - Omläggning/omstrukturering - Ingen forskningsverksamhet - Stagnation - Brist på personal - Förändring i miljö, förlorar närhet till studenterna - Bristande företagskultur, ingen gemenskap med MAH - Flexibel kompetensutveckling - Pressat schema - Brist på tid - Organisatoriska regler som stör då de inte har insikt på avdelningsnivå 	
	styrkor	svagheter	
externa egenskaper	<ul style="list-style-type: none"> - Ny marknad, nya studenter, fler intresserade - Ekonomi, anställa fler lärare - Demografiska möjligheter - Politiska fördelar, skolan får mer pengar - Ny teknologi, medieteknik blir mer och mer populärt - Miljö, nya lokaler, datorer, osv 	<ul style="list-style-type: none"> - Föränderlighet i samhället, politik, teknik, ekonomi, marknad, miljö, osv. - Utbildningen är inte längre attraktiv - Nya lagar och regler - Rätt utbildning, viktigare än erfarenhet, hot mot lärare - Föränderliga människor 	
	möjligheter	hot	

Figur 6. Undersökningens resultat illustreras genom en SWOT- analys, som identifierar medietekniks nuvarande situation i relation till Malmö högskolas strategi.

⁹² Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 173

6.1.1 Paradox

Malmö högskola befinner sig i en paradox som utgörs av dess organisationskaraktär satt i relation till omvärlden. En framgångsrik organisation hanterar förändring på ett effektivt sätt och är dynamisk, något som också ofta krävs av dess bransch.⁹³ I enlighet med SWOT- analysen ovan och utifrån resultatet framkommer att Malmö högskola och medieteknik är till synes svårplacerade inom Burns och Stalkers organisationsuppdelning. Detta eftersom högskolan till viss del, ur tidigare nämnda effektivitetssynpunkt och omfattning strävar efter balans genom struktur och centralisering. Samtidigt krävs en hög grad av föränderlighet för att motsvara de krav som identifierats. Här kan det också vara värt att nämna Lawrence och Lorsch "contingency theory" som ju argumenterar för att organisationer måste anpassa sig efter sin omgivning för att överleva. Det krävs variation inom organisationen, och det finns därför inte ett rätt sätt att organisera.⁹⁴

Kontextperspektivet skapar således externa förutsättningar för Malmö högskola, som internt omvandlas till förutsättningar för medieteknik. I enlighet med resultatet är detta ytterst intressant. Genom att studera medietekniks styrkor och svagheter framträder en tydlig motsättning i relation till ovan nämnda teorier som är av stor betydelse för avdelningens arbete. Den stora organisationen ställer bland annat krav på struktur och planering, ledningen sitter högst upp och är särskild från medieteknik, och därmed från det dagliga arbetet. Här kan dras en parallell till den hierarkiska organisationen som kritiserats för bland annat långsamma processer.⁹⁵ Ovan illustrerade SWOT- analys placerar in Malmö högskola i denna kategori genom den inblandning och begränsning som den stora organisationen ibland utövar, som också tidigare nämnts som ett störmoment inom avdelningen. Denna problematik gör sig också tydlig genom att ledningen enbart tycks fokusera på den strukturerade delen av avdelningens arbete, trots att resultatet visar omvärldens krav på föränderlighet och således innovation, i detta fall på avdelningsnivå.

Samtidigt uppfattas medieteknik som en flexibel och innovativ arbetsplats. Resultatet visar tydliga krav på innovation och utveckling från de tidigare definierade intressenterna och SWOT- analysen framhäver just dessa krav som avdelningens styrkor. Medieteknik anser sig till stor del vara förberedda på framtida utveckling, trots att de känner viss oro inför denna, och är, om inte annat, väldigt intresserade av att faktiskt utvecklas. Denna föränderlighet definieras därför även som framtida hot (om verksamheten inte utvecklas) men också som en möjlighet. Det krävs därmed en organisk organisationsform för att verksamheten överhuvudtaget ska kunna överleva.

⁹³ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 173

⁹⁴ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 173

⁹⁵ Ashkenas, 1997, s 60-61

6.1.2 Den gränslösa organisationen

En intressant tolkning av dessa motsättningar visar en komplex bild av Malmö högskolas verksamhet som kan förklaras vidare genom Mintzbergs konfigurationer. Mintzberg presenterar fem sådana som beskriver olika organisationsformer och förutsättningar, och kan delas in i två kategorier. Maskinbyråkratin fokuserar på att standardisera arbetsprocesserna, den professionella byråkratin med att effektivisera organisationens gemensamma kompetens och divisionsstrukturen på att rationalisera avkastningen. Dessa kännetecknas i tur och ordning av en önskan att standardisera. Den enkla strukturen och adhokratatin präglas istället av innovation och ovisshet (i kontrast till standardisering), om än i olika befattning.⁹⁶

Resultatet visar att högskolan befinner sig i ett gränsland mellan struktur och innovation, organisk och mekanistisk. Detta eftersom verksamheten ständigt tvingas skifta mellan ovan nämnda konfigurationer. Till viss del standardiserade processer existerar nämligen genom att högskolan ställer krav på avdelningen vad gäller planering, deadlines, och så vidare. Effektivisering av organisationens gemensamma kompetens sker bland annat genom möjlighet till kompetensutveckling samt strävan att utvecklas till universitet. Detta resulterar i ett kontinuerligt förbättringsarbete av utbildningar och medarbetare. Vad gäller rationalisering av avkastning kan ett exempel vara den internationalisering som högskolan strävar efter, genom att skapa ”ökad internationell mobilitet och internationella relationer för att ge medarbetare och studenter en kompetens som är grundad såväl lokalt som globalt”.⁹⁷ Genom att erbjuda utbildningar som är konstant hållbara kan en attraktiv kvalitet upprätthållas (även om den såklart måste utvecklas i takt med omvärlden). Detta måste dock ske i viss avstämning med ovan nämnda effektivisering av organisationens gemensamma kompetens, och kan betraktas som ett exempel på den gränslöshet som högskolan befinner sig inom vad gäller ovan nämnda konfigurationer.

Men såsom dessa i viss mån präglas av standardisering, påverkas högskolan även till stor del av den enkla strukturens samt adhokratins ovisshet, på ett symboliskt men också praktiskt plan. Som svaghet inom SWOT- analysen ovan nämns stagnation vilket kan kopplas till medietekniks oro att inte längre behövas, det vill säga att utbildningen inte längre ska vara attraktiv. Standardisering är således inte en möjlighet för Malmö högskola, och heller inte för medieteknik, utan här måste ske viss interaktion mellan dessa till synes skilda organisationsformerna.

Kanske är det så att Malmö högskola helt enkelt måste existera inom detta gränsland för att bemöta den struktur och planering, men samtidigt innovation och kreativitet som dess intressenter kräver. De många krav som ställs resulterar därför i att det inte är fullt så lätt att placera in

⁹⁶ Mintzberg, 1983, s 23

⁹⁷ Malmö högskola, ”Där mångfald gör skillnad”, visionsdokument, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/vision/>, hämtat den 9/4, s 5

högskolan i ett fack. Istället krävs ett effektivt och funktionellt samspel mellan dessa konfigurationer och använt på rätt sätt kan organisationen kanske utnyttja en rad fördelar. Det intressanta och viktiga blir således hur Malmö högskola hanterar dessa, samt vilka förutsättningar som skapas inom medieteknik. Resultatet visar ju att det i dagsläget existerar vissa brister som påverkar avdelningens dagliga arbete, men som också kan vara förödande ur ett mer långsiktigt perspektiv.

6.2 Teori X och Y – Malmö högskola och medieteknik

Douglas McGregors teori X och Y kan användas för att illustrera en intressant infallsvinkel och placerar ovan nämnda problematik på avdelningsnivå. Här kan dras en parallell till Malmö högskolas svårplacering inom kontextperspektivet och Mintzbergs fem konfigurationer.

Teori X tror på maktens ledning och förespråkar traditionell hierarki samt anser att arbetaren är lat. Teori Y lägger däremot stor tilltro till arbetarens intresse i organisationen och kännetecknas av en öppen struktur som tillåter åsikter upp och ner i företaget. Den sistnämnda anses resultera i ett effektivare resultat.⁹⁸

Detta är relevant för resultatet då medieteknik berörs av båda infallsvinklar. Det är oundvikligt att helt särskilja avdelningen från den övergripande organisationens styrning, och i dagsläget ställs det krav på avdelningen som måste uppfyllas. Maktens ledning är ofrånkomlig och kanske också till viss del nödvändig på grund av organisationens storlek och omfattning (teori X). Dock upplever medieteknik att de utöver specifika krav på dokumentation och struktur inte uttalat styrs av den stora organisationen. Krav på innovation har fastställts på övergripande nivå. Genom exempelvis möjligheten till delaktighet inom medieteknik, samt vid planeringen av utbildningar finnes det således tydliga spår av teori Y. Denna växelverkan ställer krav och skapar begränsningar, såväl som möjligheter. Nedan följer mer specifika exempel på identifierade problemområden.

6.2.1 Stor och liten

I enlighet med resultatet existerar en tydlig uppdelning mellan medieteknik och den övriga organisationen. Intressant är att genom SWOT- analysen ovan anges avdelningens gemensamma kompetens samt gemenskap som en styrka, medan relationen till övriga avdelningar och områden betraktas som en svaghet. Detta påträffas även genomgående i den empiriska undersökningen. Återigen kan det vara värt att nämna den mekanistiska organisationsformen. Dennes påverkan på just företagskultur och samhörighet mellan den enskilde arbetaren och den stora organisationen har

⁹⁸ Ashkenas, 1997, s 58

varit omdebatterad sedan Taylors scientific management, där uppdelning och kontroll skapade en monotom arbetare som inte kunde tänka själv.⁹⁹

I den mekanistiska organisationen påstås det därför existera problem inom förmedlandet av dess mål till de anställda. Gemensam företagskultur kan resultera i samhörighet, speciellt om innovation och risktagande uppmuntras, eftersom det underlättar öppen kommunikation inom företaget.¹⁰⁰

Dessa fördelar är tydliga inom medieteknik och de anställda upplevde att de kunde yttra sina åsikter öppet, men inte då den omgivande organisationen gjorde sig närvarande. Återigen identifieras brister inom högskolans involvering och förutsättningar, och genom användningen av Habermas begrepp ”communicative competence” blir detta desto tydligare.

”Communicative competence” syftar till att systemkännedom uppnås då en organisation på ett effektivt sätt skiftar mellan objektivitet och professionalism vad gäller kommunikation, samt är öppen vid etiska diskussioner, och ärlig vid personliga problem.¹⁰¹ Detta påstås vara utvecklande för ett företag och kan användas för att illustrera situationen på medieteknik. Inom den egna avdelningen visar resultatet nämligen att medarbetarna och deras arbetsituation uppfyller dessa kriterier. Relationen med den övriga organisationen är dock inte densamma och är ytterligare ett exempel på det glapp som resultatet identifierar.

Om den stora organisationen var mer involverad i medieteknik hade detta kanske kunnat undvikas. För det är ledningens beteende som sätter normen på arbetsplatsen.¹⁰² Genom att fokusera på Mats Alvessons tankar kring företagskulturens betydelse för innovation och samhörighet hade Malmö högskola kunnat skapa en positiv kultur. Genom uppmuntran till innovation och kreativitet hade kanske en slags positiv ”styrning” skapats, som indirekt legitimerat och erkänt de innovativa kraven. I dagsläget nämns visst självbestämmande, som till exempel möjligheten att påverka kommande utbildningar, och klimatet inom den egna avdelningen kan tyckas överensstämma med Alvessons teori. Problemet är att denna kultur snarare är en slags avdelningskultur, och inte en företagskultur. Således finns här utrymme till utveckling.

6.2.2 Från innovatör till ledare

Malmö högskolas olika verksamhetsdokument erkänner omvärldens dynamiska krav och högskolan arbetar bland annat efter så kallad flervetenskaplighet som ett sätt att bemöta framtiden. Även uppdelningen på avdelningsnivå, (trots dess tydliga brister i enlighet med diskussionen ovan) med medieteknik som exempel, kan kanske betraktas som en innovativ fördel för hela

⁹⁹ Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 173

¹⁰⁰ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 331

¹⁰¹ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 330

¹⁰² Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2008, s 238

organisationen. Mindre företag påstås till exempel inneha innovativa fördelar och fastnar inte lika lätt i den större organisationens byråkrati. Det är därför vanligt att större företag implementerar så kallade intraprenörsavdelningar för att ta tillvara på kreativitet och för att hänga med i utvecklingen, samtidigt som den övriga organisationen fokuserar på kärnverksamheten.¹⁰³

Men inom ramen för detta påstående existerar också en del problematik som uttryckligen påverkar medieteknik. Undersökningen visar hur avdelningen ständigt skiftar mellan krav på struktur och innovation. Dessa krav identifieras primärt utifrån akademien, studenterna och omvärlden. Medieteknik kan betraktas som något av en intraprenörsavdelning, då de anställda ständigt tvingas bemöta nya krav och ta fram kreativa och innovativa lösningar. Vad som dock tydligt framkommer är att trots innovationens konstanta närvaro, saknas uttalade krav, och direkt stöd för att hantera det samspel mellan struktur och innovation som identifierats på avdelningen.

Dessa krav resulterar istället i en ansträngning från de anställda. Harry Nyström nämner flexibelt ledarskap inom olika faser av ett företags utveckling som nödvändigt vid bemötandet av omvärldens föränderlighet. Inom medieteknik är detta ytterst relevant, och även om Nyströms teori i första hand fokuserar på ledarskap, kan den vara användbar för att undersöka resultatets krav på konstant växling mellan olika skeden.

Nyström nämner tre faser i ledarskapets utveckling. Vid idéstadiet är företaget öppet och mottagligt för nya idéer, samt innehar en öppen organisationsstruktur. Detta är användbart då ett företag av olika anledningar inte kan formulera framtida strategier. I den andra fasen krävs entreprenöriellt ledarskap och här testas idéer framtagna i den tidigare fasen. Det handlar till stor del om att lösa ”det omöjliga”, och att ta fram alternativa tillvägagångssätt. Den sista fasen kännetecknas av klassisk managementlitteratur, vilket innebär koordinering och strategi.¹⁰⁴

Resultatet visar att medieteknik, ständigt måste skifta mellan dessa faser för att bemöta de krav som ställs från dess intressenter. I rollen som lärare ikläs de ju dessutom visst ledarskap, i alla fall inför studenterna, och måste strukturera upp arbetet samt hålla deadlines. I enlighet med den empiriska undersökningen inträffar dock oväntade händelser som påverkar arbetet kort- och långsiktigt, vilket ställer krav på innovation, flexibilitet, samt framtagning av alternativa lösningar. Det finns dock inga formella krav på innovation, som kännetecknas av de två första stadierna, däremot förekommer mognadsstadiet i officiella sammanhang.

Detta är ytterligare bevis på att innovation enbart existerar på ett övergripande plan, vilket i enlighet med ovan nämnda flervetenskaplighet inte riktigt går ihop. I det informationsblad som skickas ut till nya studenter nämns det akademiska tankesättet och systematiken vid problemlösning, samt metoder för och erfarenhet av att sätta in sig i nya kunskapsområden som

¹⁰³ Dahlstrand, 2004, s 104

¹⁰⁴ Nyström, red. Ekvall, 1996, s 33

kompetenser viktiga för en framtida arbetsmarknad. Detta illustrerar ovan nämnda växelverkan mellan teori, kritiskt tänkande och kreativitet, och är inte endast av yttersta vikt för studenterna på medieteknik, utan likaså lärarna. Bättre stöd och erkännande från organisationen är därför mycket eftertraktat, och kan underlätta vid bemötandet av detta samspel.

6.2.3 Individuell insats

De anställda på medieteknik arbetade enligt undersökningen på olika sätt för att bemöta de krav som uttalat eller ej ställdes från den stora organisationen. Vissa hade lättare än andra och använde sig av individuella metoder. Det blir därmed tydligt, vilket också framhävs genom resultatet att de som individuellt tog sig tid till utveckling också kunde nyttja dess fördelar. Bland annat ovan nämnda delaktighet till den övergripande organisationen som upprätthålls genom medverkan i möten och utbildning, samt växelverkan mellan struktur och innovation.

En anledning till ovan nämnda problemområden kan vara den individuella insats som genomgående identifieras i den empiriska undersökningen. Malmö högskola tillhandahåller, genom till exempel kvalitetsplanen enbart verktyg som de anställda får använda på eget bevåg, vilket kan vara anledningen till definierade brister. Den flexibla aspekten kan utåt sett passa för medietekniks medarbetare, som ofta måste skifta mellan olika krav, men blir kanske även bortvald på grund av just detta.

Kanske är det denna individuella insats som skapar ett glapp mellan organisation och avdelning. Malmö högskola och medieteknik går kanske miste om tidigare nämnda teori Y's effektiva fördelar genom en alldeles för öppen organisationsstruktur och hamnar utanför skalan.

6.3 Ett effektivt samspel – framtida utveckling

Som tidigare nämnts anses ofta system och byråkratiska aktiviteter som hämmande för ett företags kreativa utveckling. Så också till viss del på medieteknik, sammanställningen av avdelningens styrkor och svagheter visar på att organisatoriska regler uppfattas som störande, något som också var återkommande i den empiriska undersökningen. Det faktum att den stora organisationen endast ställer krav på planering och struktur styrker även detta påstående.

Dock inte sagt att det inte existerar innovativa och kreativa möjligheter. Högskolans kvalitetsplan nämner sammanlagt sju punkter som integrerat med det dagliga arbetet syftar till utveckling. Dessa är kvalitet på utbildningar, lärandemiljö, samverkan, kunskapsdelning, partnerskap, forskning, samt kompetens och kompetensutveckling. De kräver analytisk och kritisk förmåga och lärarna uppmuntras att ständigt hålla sig uppdaterade inom respektive utbildningsområden, samt att konstant utveckla vetenskaplig och pedagogisk skicklighet.

Dessa möjligheter kan till viss del betraktas som högskolans förutsättningar till innovation och kreativitet, och det uppstår funderingar kring Burns och Stalkers tes att kreativitet främjas av en lösare struktur. I medietekniks fall identifieras nämligen vissa brister kring detta påstående, i och med ovan nämnda individuella insats. Undersökningen visade exempelvis att det är upp till de anställda att individuellt ansvara för kompetensutveckling, vilket nämndes i relation till vidareutveckling av tjänsten och ansågs som positivt vid utvecklingen av yrkesutövningen. Därför platsar till exempel ”flexibel kompetensutveckling” in som både styrka och svaghet i SWOT-analysen ovan. Problemet är alltså inte förutsättningarna, utan istället att det inte tycks existera en tydlig och funktionell plan på hur dessa möjligheter ska tas tillvara inom medieteknik.

6.3.1 ”Loose-tight”

Ett antal studier framhäver så kallad ”loose-tight” struktur som innebär mer praktisk styrning och tillvaratagande av innovativa aktiviteter. Det viktiga är att struktur och kreativitet ska ges möjlighet att samarbeta, och resultera i effektivitet.¹⁰⁵

Inom medieteknik kan det inte, utöver tydliga riktlinjer för planering och dokumentation påstås existera stabila perioder som är enkla att strukturera. Istället identifieras en hög grad av föränderlighet som kan vara svår att infoga i struktur. Även om till exempel systematisk revidering av utbildningar och planering sker kontinuerligt så måste medieteknik handskas med viss osäkerhet. Kvalitetsplanen, tillsammans med högskolans visions- och verksamhetsdokument är därför de styrdokument som formulerar hur avdelningen, i samverkan med närmaste chef kan klargöra riktlinjer och definiera milstolpar för hur ovan nämnda punkter kan integreras inom medieteknik.

Men kanske skapar den individuella insats som krävs av de anställda ett alltför stort glapp i samband med dokumentens förutsättningar, och resulterar i att enbart ett fåtal utnyttjar dessa. Här kan dras en parallell till affärsplanens/styrdokumentens teoretiska bakgrund som definierar dess användning som verktyg för företagets strategiska utveckling, och som i det dagliga arbetet kan brytas ner i processer.¹⁰⁶ En utav respondenterna nämnde att det visats intresse för strategisk diskussion på avdelningsnivå, vilket hade kunnat fungera som osäkerhetsreducerande och förberedande inför oväntade händelser. Strategi nämns också som ett användbart verktyg för en organisations kort- och långsiktiga arbete där strukturerade metoder kan resultera i effektvisering på arbetsplatsen. Detta kan vara mycket användbart för medieteknik.¹⁰⁷

Om Malmö högskola införde tydligare riktlinjer, i form av till exempel strategiska diskussioner

¹⁰⁵ Fairtlough, red. Dodgson, Rothwell, 1994, s 328

¹⁰⁶ Tonnquist, 2006, s 11

¹⁰⁷ Heijden, 2005, s 12

MAH - Medieteknik

och kanske visst krav på närvaro vid dessa skulle kanske detta glapp kunna täppas till. Enbart förutsättningar och möjligheter i form av till exempel möten verkar inte nå hela vägen fram, då inte alla utnyttjar dessa fördelar. Genom mer specifika riktlinjer hade kanske ovan nämnda ”loose-tight” struktur framträtt. Även om de anställda på medieteknik uppfattar den stora organisationens inblandning som störande hade kanske ett sådant stöd varit positivt ur såväl effektivitets- och delaktighetssynpunkt. Undersökningen, och SWOT- analysen ovan visar på en flexibel och innovativ arbetsplats som kan utnyttja en rad olika fördelar. Flexibla lokaler, vidareutveckling, ovan nämnda kompetensutveckling samt möjligheten att påverka utbildningar nämns som styrkor. Däremot eftersöks kanske tydligare direktiv och framförallt stöd för att hantera all den innovation som identifierats på just medieteknik. Därför placeras även den föränderliga omvärlden in i såväl möjligheter och hot i SWOT- analysen ovan, eftersom det är organisationens förberedelse inför dessa som avgör dess utfall på avdelningsnivå.

7 Slutsats

Resultatet identifierar främst tre områden som skapar begränsningar och möjligheter för medieteknik. Dessa är akademien, näringslivet och studenterna. Uppsatsen har visat och poängterat hur omvärldens föränderlighet, i samband med ovan nämnda intressenter kräver innovation. Samtidigt är planering och struktur av arbetet oundvikligt. Detta ställer höga, men samtidigt aningen motstridiga krav på i första hand Malmö högskola, som i sin tur skapar villkor för medieteknik. Hur väl avdelningen hanterar dessa krav, det vill säga vilka förutsättningar som finns för bemötandet av innovation inom ramen för den stora organisationens styrning, bestäms således i praktiken av Malmö högskola (medan övriga intressenter verkar på en övergripande nivå).

För medieteknik resulterar detta i såväl möjligheter som begränsningar. Malmö högskola identifierar omvärldens föränderlighet och bemöter denna genom bland annat styrdokument som framhäver innovation inom utbildningar, samt utveckling av lärarnas kompetens. Även så kallad flervetenskaplighet eftersträvas, och utåt sett verkar högskolan skapa en mängd innovativa möjligheter. Medieteknik anser sig dessutom tillhöra en ytterst flexibel arbetsplats, vilket kan tyckas vara positivt. Det finns dock en baksida och motsägelse till denna positivism. Bestämmelser och kontroll existerar, dock enbart vad gäller struktur och planering. Innovation och kreativitet, trots dess erkännande, kontrolleras i regel inte. Här identifieras därmed viss obalans.

Ovan nämnda förutsättningar påverkas istället av en hög grad individualism. Utåt sett kan detta anses vara positivt då de anställda på eget bevåg kan planera och styra sitt arbete. Dock faller detta resonemang eftersom vissa upplever att de inte hinner/orkar ta del av dessa förmåner. Det blir således en ytterst individuell insats, som beroendes av den aktuella personen, används eller ej (möjligheterna omvandlas till begränsningar). Detta resulterar i vidare konsekvenser. Delaktigheten mellan medieteknik och den övergripande organisationen blir lidande då de som inte tar del i olika aktiviteter också är de som känner visst utanförskap, och den stora organisationens inblandning (när den väl inträffar) uppfattas som störande. Inom den egna avdelningen existerar däremot en egen och funktionell företagskultur, som i detta fall skapar ett ”vi och dem” tänk. Detta resulterar i ett glapp mellan medieteknik och den stora organisationen, som indirekt motverkar effektivitet och innovation.

Kanske existerar viss rädsla att betraktas som en hämmande och hierarkisk organisation, vilket resulterar i att högskolan överlämnar stort ansvar till de anställda, utan att fastställa tydliga riktlinjer för hur dessa ska användas. Detta skapar ytterligare glapp mellan avdelning och organisation, i enlighet med ovan nämnda SWOT- analys. Sådant som omvärldens föränderlighet,

MAH - Medieteknik

företagskultur och kompetensanalys betraktas därför som både styrkor och svagheter, samt möjligheter och hot på avdelningsnivå.

Det är framförallt inkonsekvensen bland högskolans inblandning som skapar ovan nämnda problematik och obalans på avdelningsnivå. Framtida rekommendationer är att Malmö högskola bör utveckla en effektiv balans inom organisationens många krav, samt verka för bättre delaktighet för att eliminera det glapp som uppsatsen identifierar. Tydligare riktlinjer och en "loose-tight" struktur bör också ses över. Om högskolan kan vara säker på att de anställda tar del utav den utbildning och utveckling som erbjuds bör de även tillåtas medverka i framtagandet av framtida insatser. En fungerande forskningsverksamhet, som också medieteknik får påverka, kan betraktas som en bra förutsättning för kort- och långsiktigt innovativt arbete, och skulle vara ett komplement till den utbildning som de i dagläget faktiskt får påverka. Även strategisk diskussion på avdelningsnivå kan förbereda de anställda inför den föränderliga omvärlden.

Referenslista

Litteraturförteckning

- Alvesson, Mats, Deetz, Stanley (2000), *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur
- Ashkenas, Ron (1997), *Den gränslösa organisationen*, Lund: Studentlitteratur
- Bakka, Jorgen F, Fivelsdal, Egil, Lindkvist, Lars (1999), *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*, Malmö: Liber, 3 upplagan
- Denscombe, Martyn (2009), *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur, 2 upplagan
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas, Styhre, Alexander (2008), *Organisation och organisering*, Malmö: Liber
- Fairtlough, Gerard "Innovation and organization", *The Handbook of Industrial Innovation*, red. Mark Dodgson, Roy Rothwell (1994), Aldershot: Elgar
- Heijden, Kees van der (2005), *Scenarios: the art of strategic conversation*, Hoboken: John Wiley & Sons, 2 upplagan
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Larsen, Ann Kristin (2009), *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Gleerup
- Lasher, William R. (1999), *Strategic Thinking for Smaller Business and Divisions*, Oxford: Blackwell
- Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004), *Teknikbaserat nyföretagande*, Lund: Studentlitteratur
- Lindholm, Stig (1979), *Vetenskap, verklighet, paradigm*, Göteborg: Graphic Systems, 3 upplagan
- Lundahl, Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur, 3 upplagan
- Mintzberg, Henri (1983), *Structures in fives*, London: Prentice-Hall International Limited
- Nyström Harry, "Företagsledning i ett kreativt perspektiv", *Navigatör och Inspiratör*, red. Ekvall, Göran, (1996), Lund: Studentlitteratur
- Oxholm Zigler, Christian, Magnusson Torbjörn (2008), *Marketing management*, Lund: Studentlitteratur
- Tonnquist, Bo (2006), *Projektledning*, Sundbyberg: Alfa print, 2 upplagan

- Werbach, Adam (2009), *Strategy for sustainability: a business manifesto*, Boston: Harvard Business Press

Artiklar

- Ahmed, Pervaiz K. (1998), "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, nr. 1
- Heilmann, Pia (2007), "High level competence: a tool for coping with organizational change", *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, nr. 9
- Holt, Robin, Mcpherson, Alan (2010), "Sensemaking, rhetoric and the socially competent entrepreneur", *International Small Business Journal*, vol. 28
- Löfstedt, Ulrika (2001), "Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods", *Systems Research and Behavioral Science*, nr 18

Internetkällor

- Apple: www.apple.com
- Falun kommunfullmäktige; www.falun.se
- Höskoleverket: www.hsv.se
- Malmö högskola: www.mah.se
- Malmö högskola: (specifika dokument)
 - Besluts och delegationsordning: <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Centrum-for-teknikstudier/Sa-styrs-CTS/Organisation-CTS/>
 - "Där mångfald gör skillnad", Malmö högskolas visionsdokument: <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/vision/>
 - Kvalitetsplan: <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/>
 - "medieteknikinfo_09_kort.pdf", via mail från Henriette Lucander, henriette.lucander@mah.se, 9/4
 - Utbildnings och forskningsstrategier: <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Kvalitetsarbete/Dokument/>

Bilaga 1

Enkäten

Denna enkät skickades ut till de anställda på medieteknik, och ligger till grund för undersökningen.

Fråga 1

Vad har du för utbildning och arbetslivserfarenhet? Nämn även sådant som du anser har utvecklat din förmåga och är användbart inom ditt yrke.

Fråga 2

Vilka kompetenser anser du vara viktiga inom ditt yrke?

Fråga 3

Anser du att du besitter denna kompetens?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 4

Känner du oro inför att leva upp till de krav som ställs inom din yrkesroll?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 5

Är din yrkesutövning strukturerad och planerad (med god framförhållning)

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 5:1

Hur? Ge exempel.

MAH - Medieteknik

Fråga 6

Är du innovativ i din yrkesutövning?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 6:1

Hur? Ge exempel.

Fråga 7

Vilka krav ställs det på att din arbetsroll ska vara innovativ och kreativ?

Fråga 8

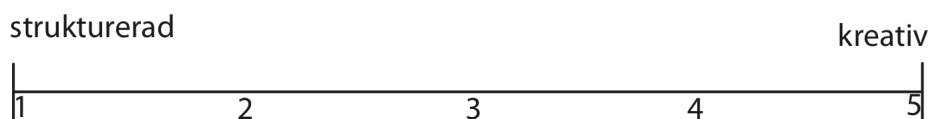
Vilka krav ställs det på att din arbetsroll ska vara strukturerad och planerad?

Fråga 9

Vem ställer dessa krav?

Fråga 10

Var befinner du dig på skalan nedan?



--

Fråga 11

Hur gör du för att växla/kombinera den innovativa delen med struktur och planering?

MAH - Medieteknik

Fråga 12

Vilket stöd för detta får du från organisationen?

Fråga 13

Vilket stöd från organisationen har du eftersökt?

Fråga 14

Finns det något i organisationen som hindrar utvecklingen av din yrkesutövning? I så fall vad?

Fråga 15

Finns det något i organisationen som främjar utvecklingen av din yrkesutövning? I så fall vad?

Fråga 16

Vem ansvarar för din kompetensutveckling?

Fråga 17

Vem är din närmaste chef?

Fråga 18

Vem anger hur du ska göra det som ska göras på din arbetsplats?

Fråga 19

Vem anger vad du ska göra nästa termin?

MAH - Medieteknik

Fråga 20

Har du möjlighet att påverka vad du ska göra?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 21

Känner du dig delaktig i din organisation?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 21:1

På vilket sätt?

Fråga 22

Känner du dig delaktig i ditt team?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 23

Kan du yttra dina åsikter och tankar öppet inom ovan nämnda?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 24

Har du goda kunskaper angående organisationens vision och arbete?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 24:1

Vilka är dessa i så fall? Ge exempel.

Fråga 25

Använder du dem på något sätt i ditt arbete?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

MAH - Medieteknik

Fråga 25:1
Hur? När?

Fråga 26
Vad tror du är de största riskerna/drivkrafterna som påverkar/kan påverka arbetet inom din avdelning?

Fråga 26:1
Anser du att ni är förberedda inför dessa?

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls

Fråga 26:2
På vilket sätt?

Fråga 27
Vilka är era främsta styrkor (inom avdelningen) som kan användas för att bemöta dessa risker?

Bilaga 2

Nedan följer Malmö högskolas organisationsmatris som nämns i den empiriska undersökningen och illustrerar omfattningen, samt högskolans olika verksamhets- och påverkningsområden.¹⁰⁸



¹⁰⁸ Malmö Högskola, organisationsplan, <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/styrning/>, hämtat den 13/4