Analys av lärandeorganisation i förändring

Emma Johansson

A Master Thesis Report written in collaboration with
Department of Industrial Information and Control System
Royal Institute of Technology
Stockholm, Sweden

September, 2010
Abstract
When an organisation is going through a work of change, it is highly important that both management and employees have a healthy communication in order to make everybody feel involved. It is then important to be observant for both the managements and employees thoughts and ideas.

This study has been performed on an upper secondary school which is performing a work of change. The change has divided the employees in three different groups. One, which thinks the change have evolved the organisation to something better. The second group of people means that it is preventing individual development of competence. The last group is between the two first. In this thesis, the goal has been to study the communication between management and employees during the work of change. This has been accomplished through observations and interviews.

The results showed that there was a healthy communication between management and employees, in the beginning of the work of change. However, present day has the communication decreased. This is thought to be because it has not been prioritised. The study also demonstrates the need of a forum where both management and employees can meet and discuss the work of change in order to improve the communication.

Keywords: Change, work of change, communication
**Sammanfattning**

När organisationer genomgår ett förändringsarbete är det viktigt att ledning och medarbetare kommunicerar med varandra så att medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsarbetet. I ett förändringsarbete är det viktigt att vara lyhörd för ledning och medarbetares frågor och funderingar.

Denna studie har genomförts på en gymnasieskola som befinner sig mitt i ett förändringsarbete. Förändringen har delat medarbetarna i organisationen i tre läger, de som anser att förändringen utvecklar organisationen, de som anser att den hindrar den individuella kompetensutvecklingen och till sist den grupp som befinner sig i mitten av dessa två ytterligheter. Syftet med studien är att undersöka hur ledningen och medarbetarna anser att den muntliga kommunikationen dem emellan ser ut och uppfattas. För att studera detta har observationer gjorts under de möten som skett på arbetsplatsen. Dessutom har intervjuer genomförts av personer som på ett eller annat sätt är delaktiga i förändringsarbetet.

Resultatet som framkom av studien visade att den muntliga kommunikationen mellan ledningen och medarbetare, till en början fungerade väl. I nuläget, när förändringsarbetet pågått en tid, har den muntliga kommunikationen stagnat. Detta tros bero på att man inte har prioriterat den muntliga kommunikationen mellan ledning och medarbetare. Studien visar även att det skulle vara fördelaktigt att upprätta ett forum där ledning och medarbetare kan diskutera förändringsarbetet, för att på så sätt främja den muntliga kommunikationen i förändringsarbetet.

**Nyckelord:** Förändring, förändringsarbete, kommunikation
Förord

Avslutningsvis vill jag tacka alla er som har hjälpt mig under arbetets gång på olika sätt. Ett speciellt tack vill jag framföra till:

- Mina handledare Waldo Rocha Flores på KTH och Anneli Liukko på SU för ert samarbete och konstruktiva kommentarer.

Stockholm, september 2010

Emma Johansson
1. Inledning


1.1 Bakgrund


Ett år sedan förändringsarbetets start har gymnasieskolans lärare delats i tre grupper, de som anser att förändringen utvecklar gymnasieskolan och låter den följa med i tiden, de som anser att det gamla arbetsättet var bra och tycker att tvärarbetslagen hämmar dem i deras ämnesutveckling och till sist en grupp som befinner sig i mitten av dessa två ytterligheter. (Intervju med del av skolledning, 100209)

1.2 Syfte och mål


För att undersöka hur skolledningen och lärarna uppfattar och ser på den muntliga kommunikationen gällande förändringsarbetet har en modell utvecklats. Den framtagna modellen i studien går under namnet ”Utvecklingsdialogen” och har tagits fram ur litteratur som lästs och de intervjuer som gjorts med skolledningen på gymnasieskolan. Under de intervjuer som gjordes med skolledningen på gymnasieskolan. Under intervjuerna som utfördes under den senare delen av studien, med både skolledning och lärare, har modellen tillämpats för att se huruvida den fungerar i relation till studiens syfte. Modellen ämnar ge en inblick i hur ledning och medarbetare i en organisation som befinner sig i en förändringsprocess anser att den muntliga kommunikationen dem emellan fungerar genom att lyfta fram både skollednings och lärares synpunkter på den muntliga kommunikationen.

Den andra målsättningen med studien är att ge förslag på förbättringsåtgärder och hur dessa skulle kunna genomföras i praktiken. De konkreta målsättningarna för studien är:

- Klargöra hur skolledning och lärare uppfattat den muntliga kommunikationen under förändringsarbetsgång.
- Klargöra hur den muntliga kommunikationen mellan skolledning och lärare gällande förändringsarbetet ser ut och uppfattas idag.
- Vilka förbättringsåtgärder som krävs.

1.3 Avgränsningar

2. Teori


Detta upplägg har gjorts för att läsaren ska få en inblick i begreppet lärandeorganisation och vad en förändringsprocess i en sådan organisation innebär. Den andra delen är till för att beskriva vilka förutsättningar den organisationen i fallstudien har inför ett förändringsarbete.

2.1 Lärandeorganisationer och förändring


På grund av att förändringstakten idag är snabbare än vad den har varit under tidigare decennier hinner de flesta organisationerna inte med i utvecklingen, detta beror till stor del på att de arbetssätt som individerna i organisationerna arbetar efter är föråldrade. Albinsson (1998) påpekar att tidigare har det ansets vara bra om en organisation är stabil och att alla individerna i organisationen har en specifik uppgift de arbetar med. Idag fungerar inte det arbetssättet längre, nu krävs det att organisationer har en hög, så kallad, ”förändringskompetens” vilket innebär att de hela tiden måste vara lyhördra för nya idéer och förslag hur de kan förändra sitt arbete för att vara så effektiva som möjligt och göra sina kunder nöjda. Annars riskerar organisationerna att konkurreras ut av andra med liknande tjänster.

Att presentera en förändring för sina medarbetare och få dem att förstå varför den görs är ett första steg i det stora förändringsarbete som omfattar allas delaktighet. För att öka allas förståelse och kunskap för förändringen behövs en dialog mellan ledning och medarbetare där idéer och synsätt får komma fram så att ett kreativt resultat kan nås vilket leder till en omprövning av det dagliga arbetet. (Borgbrant, 1990)

2.2 Förebyggande förändringsarbete


"Känslor och till synes irritationellt handlande fyller motstånden mer än vad ett rationellt tänkande gör. Det är därför ingen slump att EQ-begreppet och emotionens betydelse nått en stor publik inom management. Emotionens betydelse kan knappast överskattas under förändrings- och utvecklingsarbete.”

(Ahrenfelt, 2001, sid 209)

Fördelarna med ett förebyggande arbete enligt Ahrenfelt (2001) är dock så många att organisationer väljer att arbeta i förebyggande syfte.

- Förberedelse – vid ett förebyggande arbete finns det tid till förberedelse vilket ökar möjligheterna att göra arbetet rätt från början.
- Initiativet – initiativet kommer inifrån organisationen och arbetet kan formas utifrån organisationens önskemål.
- Resurser – pengar och resurser kan från början budgeteras och fördelningen av resurserna kan planeras i ett tidigt stadium.
- Prioritering – organisationens egna mål och behov kan undersökas och i arbetet sedan prioriteras.
- Fel – de fel och misstag som sker under förändringsarbets kan justeras och bearbetas. Det leder i sin tur sedan till ett ökat kvalitativt arbete.

insikter för att upptäcka omgivningens krav på förändring. När ett förändringsarbete ska påbörjas kan det vara till dess fördel om medarbetarna får delta i förändringsprocessen så tidigt som möjligt för att på så vis få ge sin syn på förändringsarbetet. Det är även i detta skede som ledningen i organisationen med fördel kan förklara varför det behövs en förändring och vad målet med den är.

2.3 Kontextens påverkan


Den yttre kontexten:
- Företagets konkurrenssituation
- Teknologisk och ekonomisk utveckling
- Organisationens omgivning

Den inre kontexten:
- Det klimat som organisationen har
- Samarbete och ledarskap
- Uppgifter för respektive person att arbeta med
- Maskinell utrustning
- Metoder
- Mål
- Förskrivna kompetenskrav


2.4 Tre steg i förändringsprocessen


- Första steget: Individuellt lärande
- Andra steget: Grupplärandet
- Tredje steget: Organisatoriskt lärande

För det första måste individen själv komma till insikt att en förändring måste ske och varför. I detta fall är det viktigt att en förståelse för kontextens krav på organisationen och vad det för med sig tydligt framgår från ledningens sida.
En organisation är ofta uppdelad i mindre grupper och det är i dessa grupper som nästa steg sker i förändringsprocessen. Det innebär att gruppmedlemmarna i organisationen ska känna en vilja att lära ut och lära av varandra vilket gör att de får en gruppkänsla och en trygghet i deras vardag. I detta steg är gruppdynamiken en viktig faktor att arbeta med. Det underlättar om medlemmarna i gruppen kompletterar varandra eftersom diskussioner då kan föras hur de ser på förändringsarbetet och se det ur de olika gruppmedlemmarnas perspektiv vilket medför ett lärande för hela gruppen.

Det sista steget, organisatoriskt lärande, handlar om hur alla grupper i organisationen binds samman till en enhet. Detta kan dock endast ske, enligt Yeo (2006), genom effektivt ledarskap som visar på en tydlig vision som även är realiserbar och förståelig för samtliga inom organisationen. För detta krävs det att en kommunikation ständig pågår mellan ledning och medarbetare för att arbetet med förändringen inte ska avstanna.

2.5 Organisation och ledarskap


![Figur 1 Schematisk bild av en hierarkisk organisation.](image)


Figur 2 Schematisk bild av en centraliserad organisation. Pilarna i figuren illustrerar kommunikationen mellan ledning och medarbetare.
Nedan i Tabell 1 ses en sammanfattning av vad som skiljer de olika organisationsmodellerna åt.

**Tabell 1 Jämförelse mellan hierarkisk organisation och decentraliserad organisation (Granström, 1990).**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Centraliserad organisation</th>
<th>Decentraliserad organisation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Order ges nedåt i organisationen – chefen leder och delegerar arbetsuppgifter.</td>
<td>Alla arbetare har ett ansvar för problemlösning och arbetsinsatser.</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal på lägre nivåer kan beordras samtidigt att utföra en uppgift.</td>
<td>Lösning av problem kan ske på olika sätt.</td>
</tr>
<tr>
<td>All personal vet sin plats och uppgift. När uppgiften är slutförd är man ledig tills nästa uppgift delegerats.</td>
<td>Ser till gruppen, alla hjälps åt och det finns ingen specifik individuell uppgift.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


- Ärlig, etisk och principfast
- Visionär, ha fantasi, se framåt
- Entusiastisk, passionerad, optimistisk och inspirerande
- Kompetens, relevant erfarenhet och sunt förnuft


### 2.6 Medarbetarna


2.7 Skolan som organisation


"Vi menar vidare att det råder skillnader mellan skol- och företagsorganisationsteori och att det därför knappast är möjligt att okritiskt överta den etablerade organisationsteorin och tillämpa denna vid analyser av skolorganisationen. För att belysa detta skall vi här se närmare på några av dessa skillnader:

1. Företaget präglas av förhållandevis klara kriterier på effektivitet relaterade till vinstmaximering. Skolans kriterier är mer diffusa.
2. Företagets verksamhet präglas av ett konkurrensförhållande till andra företag, som saknas mellan skolor.
3. Företaget är ett öppet system med ständig och intensiv interaktion med sin omgivning. Skolan kan karakteriseras som ett öppet system, men det är tveksamt om denna öppenhet går att beskriva i systemteoretiska termer."

(Berg & Wallin, 1983, sid 9)


2.7.1 Möjlighet till förändringar


- Engagerat ledarskap
- Allas delaktighet
- Processorientering
- Förebyggande åtgärder

Ett engagerat ledarskap som visar riktningen för medarbetarna och vilka mål organisationen har och definiera dessa i samråd med medarbetare och hela tiden återkomma till dessa mål och följa upp förändringsarbetet är viktigt. För detta krävs det av ledaren att denne har ett personligt engagemang i förändringsarbetet samt att engagemanget är synligt för medarbetarna.


### 2.8 Skolan som institution

2.9 **Dagens utmaningar för den kommunala gymnasieskolan**


Denna trend, att antalet elever i friskolor ökar, och minskar i de kommunala skolorna gäller främst i större städer som Malmö, Göteborg, Linköping, Norrköping, Uppsala och Stockholm. I Stockholm finns idag 96 gymnasieskolor varav 67 är friskolor. Dessa skolor har tillsammans 35 700 elever och för första gången går fler elever i friskolor än i de kommunala gymnasieskolorna. För att vända denna trend måste de kommunala gymnasieskolorna granska sig själva och ständigt utvecklas för att de ska vara attraktiva för de kommande gymnasieeleverna.

"Framväxten av fristående skolor har skapat en mångfald av alternativ för elever och en drivkraft för förändring och pedagogisk förnyelse i de kommunala skolorna. Genom mångfald, konkurrens och valfrihet stimuleras kvalitetsutvecklingen i skolan."

(Svensk facklitteratur, 2009, sid 27)
3. Metod

I detta kapitel kommer de metoder som har använts i studien att presenteras. Den modell som under studiens gång har arbetats fram kommer att diskuteras. En presentation och motivering till deltagarna i studien finns även med i detta kapitel.

3.1 Angreppssätt


![Figur 3 Studiens faser.](image)

3.2 Val av litteratur

Den litteratur som studien omfattar är ett urval för att den ger en översikt över vilka faktorer som påverkar en lärande organisation samt för att få en överblick över fallstudiens komplexa organisation och vilka utmaningar den har idag. Urvalet av litteraturen har gjorts med sökmotorerna Google scholar, Libris, ERIC och Emerald.

3.3 Val av observationsmetod


<table>
<thead>
<tr>
<th>Ostrukturerad observation</th>
<th>Deltagande observation</th>
<th>Strukturerad observation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Det finns en klar uppfattning om syftet med observationen men detaljerna är inte helt bestämda.</td>
<td>Observatören deltar aktivt under mötet, lyssnar och ställer frågor.</td>
<td>Denna metod går ut på att det i förhand finns en färdig formulerad frågeställning och fokus ligger på en redan bestämd hypotes.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Som grund till denna studie ligger de observationer som genomfördes i studiens början. Observationerna har skett på det så kallade stormötet och utvecklingsledarmötet för att få en
överblick över hur förändringsarbetet under dessa möten ter sig. Eftersom det fanns ett från början klart syfte med studien men inga bestämda riktlinjer användes den ostrukturerade observationsmetoden.


3.4 Val av intervjuteknik


<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabell 3 Sammanställning av tre olika sorters intervjumetoder (Bell 2006).</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Strukturerade intervjuer</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Metoden går ut på att intervjuaren aktivt lyssnar på respondenten. Med jämna mellanrum innan intervjuaren påbörjar ett nytt samtalsområde sammanfattar intervjuaren kort vad respondenten har sagt så att denne får möjligheten att bekräfta eller rätta till de misstag som uppstått under intervjun. På detta sätt sker en analys av det som sagts redan under själva intervjun.

**3.5 Forskningsetik**


I studien förekommer inga personnamn, gymnasieskolans namn eller annan fakta som kan spåras till personer eller till gymnasieskolan. Intervjuerna redovisas i grupper om skolledningen och lärarna. Det finns heller inga citat i rapporten då dessa skulle kunna spåras till en specifik person.

**3.6 Analysmetod**

För att studien ska kunna utvärderas har en modell arbetats fram i samarbete med skolledningen på gymnasieskolans där studien genomfördes. Även den litteratur som lästs under studiens gång har påverkat modellens utformning. Modellen har fått namnet Utvecklingsdialogen och omfattar tre olika delar, mötesformalitet, mötesklimatet och till sist samarbete och ledarskap.

![](image.png)

**Figur 4 Grafisk beskrivning för framtagen undersökningsmodell för studien.**

Modellen speglar ett samband mellan mötesformalitet, mötesklimat samt samarbete och ledarskap. De olika faktorerna flätas samman då de alla spelar in i förändringsarbets process.

**Mötesformalitet**
- Vem/Vilka har sammankallat till mötet
- Vem för protokoll över mötet
- Finns det tidsramar och hur påverkar dessa kommunikationen
- Vem/Vilka ser till att beslut fattas
- Gäller mötena i första hand omorganisationen eller är den sekundär under mötena
Mötesklimat
- Får alla deltagare komma till tals
- Lyssnar mötesdeltagarna på varandra eller pratar de förbi varandra
- Tillåter klimatet ett ifrågasättande och nya idéer
- Atmosfären under mötet. Är den skämtsam, tyst, deltagarnas kroppsspråk.
- Den typiska platsen, vilka signaler sänder rummet ut

Samarbete och Ledarskap
- Vem/Vilka leder mötena
- Finns det en dialog om förändringen och hur ser den ut
- Om dialog finns, hur utspelas den, är det protester, börjar deltagarna tala om annat etc
- Kroppsspråk


3.6.1 Deltagarna i studien
Eftersom detta är en mindre studie har deltagarantalet valts ut till att omfatta rektor, biträdande rektor, utvecklingsledare och tre lärare. I studiens gymnasieskola finns en bredd av åsikter gällande förändringsarbetet.

Rektor
Syftet med att intervjua rektorn för skolan är att få en bild av hur den person som är skolans ansikte utåt och ytterst ansvarig för hela verksamheten uppfattar kommunikationen mellan skolledning och personal för omorganisationen.

Biträdande rektor
Denne person har till uppgift att agera bollplank till rektor, ingå i olika grupper för att verka för gymnasieskolans dagliga arbete och se till att gymnasieskolan drivs i den regi som är utarbetad. Biträdande rektor ska i samråd med rektor genomföra den omorganisation som är framarbetad och genomföra denna. (Intervju med skolledning, 100316) Eftersom biträdande rektor i organisationen befinner sig mellan lärare och rektor är det intressant att se hur denne som mellanchef upplever förändringen i organisationen.

I en intervj med en av de biträdande rektorerna för skolan framkommer det att biträdande rektor har det dagliga ansvaret för lärarna. Eftersom rektorn har det övergripande ansvaret för gymnasieskolan som organisation, har rektorn delegerat arbetet med att stödja lärarna i deras arbete och uppmuntra till kreativt arbete och gränsöverskridande arbete mellan lärarna. (Intervju med skolledning, 100520)

Utvecklingsledare
På den gymnasieskola som studien görs har skolledningen valt att kalla arbetslagsledaren för utvecklingsledare på grund av att skolledningen anser det var ett mer passande namn på den rollen syftar till att utveckla arbetet på skolan. På den skola som studien genomfördes på har utvecklingsledaren fått mandat av skolledningen att drive arbetet i arbetslagen som syftar till att utveckla gymnasieskolan.

Utvecklingsledaren är en lärare som har utsetts till samordnare för arbetslaget. Det är en post som varje lärare har kunnat söka till. Förutom sin vanliga undervisning har utvecklingsledaren
ansvar att samla in information från biträdande rektor och rektor till de arbetslagsmöten som sker en gång i veckan. Det finns även ett antal möten varje termin där rektor, biträdande rektor och alla utvecklingsledare träffas för att gå igenom olika saker som rör skolans arbete. För detta arbete har utvecklingsledaren en 50 poängkurs mindre än de andra lärarna per termin, vilket motsvara fyra timmar per vecka. (Intervju med skolledning 100316)

Att inkludera utvecklingsledaren i studien innebär en möjlighet att få synpunkter på omorganisationen vars uppgift är att förmedla information mellan skolledning och lärare.

Lärare
Lärarna påverkas mest av omorganisationen. De påverkas dagligen av den genom att de nu sitter med nya arbetskamrater samt att dessa arbetskamrater inte undervisar i samma ämne som de själva. Att inkludera lärarna i studien innebär att få en uppfattning om hur de reagerar på förändringen.

I de intervjuer som gjorts med lärare i studien har det framkommit att de anser att deras uppgift är att finnas i skolan för eleverna skull. Att åstadkomma något som får både elever och skolan att utvecklas är viktigt för dem. (Intervju med lärare, 100510)

3.7 Reliabilitet och validitet
Reliabiliteten i arbetet utgörs av att flera källor styrker samma sak, detta har i möjligaste mån eftersträvats under studiens gång.

Validiteten i arbetet försäkras genom att den empirin som insamlats under studiens gång i så hög utsträckning som möjligt speglar det syfte som i inledningen formulerades. I detta fall har det gjorts genom att under arbetets gång granska de observationer och intervjuer som genomförts för att se om de svarar mot syftet. En granskning av syftet har också skett under arbetets gång för att säkerhetsställa validiteten.

4. Resultat och analys


4.1 Observation av stormötet


Under de möten som observerats har bland annat personal avtackats och information getts om den nya cateringfirman till gymnasieskolans matsal. Även gymnasieskolans datatekniker har utnyttjat tiden för att informera om det senaste. Vid ett tillfälle i början av vårterminen förde rektorn omorganisationen av arbetslagen på tal. En del av mötesdeltagarna började skruva på sig och en del började göra miner. Rektorn påtalade vikten av att arbeta inom det egna arbetslaget så mycket som möjligt och att det fortsatta arbetet skulle gå så smidigt som möjligt.
Rektorn betonade även att omorganisationen var här för att stanna och att den inte var ett tillfälligt projekt.

4.1.1 Analys av stormötet


4.2 Skolledningens syn på stormötet

Inför mötena sker ingen förberedelse från någons sida förutom rektorns. Rektorn har under ett par veckors tid samlat sig på information som han under mötet kommer delge sina anställda. Ingen av de resterande respondenterna förbereder sig inför mötet på något vis.

Både rektor och biträdande rektor som intervjuats säger att stormötena i första hand är till för att informera gymnasiesskolans personal om aktuella händelser, det är ett informationsmöte där rektorn skarar ett tillfälle att samlas all personal och lätt kan nå ut till samtliga personal anskte mot anskte. Detta skarar enligt rektorn ett tillfälle för gymnasiesskolans personal att fråga direkt om det uppstår några oklarheter med det som informeras. Rektorn leder mötena och bär ansvaret för vad sorts information som ges ut under dessa. Enligt skolledningen är det obligatoriskt att delta på dessa möten och därför förs varken närvarolista eller protokoll under mötet.

Under intervjun med biträdande rektor framgår det att denna tid egentligen är tänkt som fikarast för lärarna och inte till för att lägga möten på. Rektor använder denna tid för att det är ett smidigt sätt att samla all personal på en och samma gång för att ge denna typ av information. Den intervjuade utvecklingsledaren anser att stormötena är bra eftersom det ger skolledningen en möjlighet att informera personalen på skolan om hur dagsläget ser ut på skolan och hur framtidsplanerna i stort ser ut.

Trots att skolledningen enligt dem själva har gått ut och tydligt förklarat för lärarna att de vill ha en dialog och att de vill veta vad personalen anser om deras arbete uppfattar ingen av de intervjuade i skolledningen det som att finns en dialog under dessa möten. Rektorn påpekar

Även biträdande rektor påpekar svårigheterna att starta en dialog under dessa möten. Det är ett högt deltagarantal och många ur personalen vill inte ställa frågor högt inför resten av lärarkollegiet. Enligt biträdande rektor sker dialogen mellan skolledning och lärare i korridoren eller på dennes rum. Respondenten berättar under intervjun att skolledningen tillämpar ”öppen dörr principen” som gör att skolledningen alltid har sina kontorsdörrar öppna om de inte sitter i möte. Detta, enligt biträdande rektor, ger samtliga personal på gymnasieskolan möjligheten att komma förbi när de har en fråga eller funderingar som de vill ha svar på.

4.2.1 Skolledningens syn på information om förändring

Enligt skolledningen satsades det mycket pengar och tid i början av förändringsarbetet för att det skulle bli en så bra start som möjligt och att alla skulle känna att de fick vara delaktiga i arbetet i så stor utsträckning som möjligt. Innan förändringsarbetet implementerades i gymnasieskolan åkte alla lärare iväg med respektive biträdeande rektor för att tillsammans under ett par dagar diskutera vilka fördelar och nackdelar förändringen skulle innebära. Hur lärarna skulle vilja arbeta utifrån de premisser skolledningen hade och så vidare. Skolledningen har uppfattat detta som något positivt, både från skolledningen och lärarnas håll. En medlem i ledningen anmärker under intervjun att en av anledningarna till att det är tyst på mötena är att skolledningen kan ha lyckats med sitt arbete och att arbetet i arbetslagen fungerar bra. Enligt skolledningen finns det dock vissa personer bland lärarna som är negativt inställda till att arbeta i tvärarbetslag. Skolledningen poängterar att det är svårt att i en organisation av denna storlek ta hänsyn till allas viljor.

4.3 Lärarnas syn på stormöten


Enligt en lärare är stress en faktor till att koncentrationen inte är den högsta under dessa möten. Under intervjun säger läraren att eftersom lektionerna slutar strax innan mötet börjar och det ofta är någon elev som undrar över något resulterar det i att läraren blir kvar i klassrummet och sedan får skynda sig för att hinna till mötet. Av samtliga intervjuade lärare och utvecklingsledare är det ingen som säger sig veta om det förs protokoll eller närvaro lista under dessa möten. Under intervjuerna framgår det att ingen av de intervjuade säger sig ens ha reflekterat över detta. En lärare verkar närmast förvånad när frågan om protokoll kommer upp.

Enligt samtliga respondenter som intervjuats under arbetets gång är det rektorn som tar initiativet till dessa möten och det är även han som leder dem. På grund av mötets korta längd
upplever de intervjuade lärarna och utvecklingsledaren att det inte finns utrymme för att skapa en dialog som kan leda till ett fördjupat samarbete i den meningen som beskrivs i teoriavsnittet. Det är snarare utanför mötets ramar som en dialog sker.

4.3.1 Lärarnas röst om dialog och påverkan

Lärarna och utvecklingsledaren uppfattar rektorn vara en kraftfull person som får saker och ting gjorda vilket upplevs positivt av samtliga intervjuade. Biträdande rektorn fungerar som ett bra komplement då denne realiserar och förmedlar skolledningens vision till utvecklingsledarna och lärarna.


En lärare uttryckte frustration över att arbeta i en gammal och konservativ gymnasieskola. Även om skolledningen tydligt och klart uppmuntrar till konstruktiv kritik är det ingen ur lärlaradjektivet som svarar på detta. Även läraren själv behåller sina åsikter för sig själv eftersom han vet att vissa av kollegerna inte delar samma åsikt. Det tar för mycket energi att ge sig in i en diskussion och samtidigt kanske skapa en klyfta i kollegiet. Mötetiden är också den en faktor som påverkar viljan och lusten att lyfta en fråga till diskussion, den är alldeles för kort för att en riktig dialog ska kunna genomföras.
Lärarna tar särskilt upp tidsbristen. I början av omorganisationen fanns det utrymme att diskutera och föra en dialog med skolledningen. Men sedan terminen startade finns det ingen tid avsatt till det. Lärarna anser att det skulle ha varit bra med möten även under terminen där samtliga lärare och skolledningen fick säga sin åsikt eftersom många har delad åsikt i fråga om omorganiseringen. Idag anser respondenten att det blir dubbla budskap då det inte finns någon tid avsatt för alla att diskutera omorganisationen, samtidigt som skolledningen vill ha en öppen dialog där alla kan närvara. Detta har medfört att det diskuteras mer i korridorerna mellan lärarna än vad som diskuteras med skolledningen.

En lärare påpekade att även om skolledningen har sagt att de vill ha en öppen dialog och veta lärarnas synpunkter är det ytterst sällan om än någonsin som detta kommer upp på de möten som respondenten medverkar på. Funderar hon över något går hon direkt till biträdande rektor, som är hennes närmaste chef. Sedan poängterar respondenten att när det ges information på mötena tar det ett tag innan man har smält informationen. Då är mötet redan över och det är lättare att gå till en kollega och fråga hur denne uppfattade saken och istället för att diskutera med skolledningen, diskutera det med sina närmaste kolleger.

### 4.4 Observation av utvecklingsledarmötet

Dessa möten sker ungefär sju gånger per termin jämnt utspridda över hela terminen. Under dessa möten deltar, rektor, bitr. rektorer och alla utvecklingsledare, sammanlagt ungefär tolv personer. När terminen börjar är dessa möten inplanerade av rektor och tiderna finns att tillgå för dem som ska delta. Mötet äger rum i skolans konferensrum som är ett avlångt rum med ett avlångt bord i mitten. Mötena syftar till att följa upp varje enskilt arbetslag samt informera utvecklingsledarna om vad som kommer att hända i framtiden så att utvecklingsledarna i sin tur sedan kan informera lärarna i respektive arbetslag.

Innan alla har kommit och satt sig ned har ett par av utvecklingsledarna redan börjat småprata om problem som dykt upp i ett av arbetslagen till följd av omorganisationen. När sedan alla mötesdeltagarna har kommit uppstår en dialog där alla mötesdeltagare är aktiva. Dialogen bollas hela tiden mellan alla mötesdeltagare och det finns ett engagemang att utnyttja tiden och få med sig så mycket som möjligt från mötet som har en tidsram på 45 minuter.

### 4.4.1 Analys av utvecklingsledarmötet


Under mötets gång diskuterade samtliga deltagare med varandra. En av utvecklingsledarna uttryckte sin frustration hur trögarbetat arbetslaget blir när alla inte vill samarbeta i arbetslaget. En utvecklingsledare påpekade att vissa lärare tror att omorganisationen bara är tillfälligt vilket påverkar arbetet i arbetslaget negativt. Andra utvecklingsledare svarade då att arbetet har blivit bättre under den senaste tiden och att det tar tid för en förändring att sätta.
sig. Rektorn satt under stora delar av diskussionen tyst och lät utvecklingsledarna föra dialogen tillsammans med biträdande rektorerna. Till sist uttryckte han sin ståndpunkt. Han poängterade att arbetslagen kommer att vara kvar och är det arbetsätt som tillämpas på gymnasieskolan. Han betonade att alla lärare har fått information om detta och att arbetet har pågått i ett års tid. Rektorn fortsätter vidare med att påpeka att det tar tid för en förändring att genomföras. Han avslutade med att påpeka allt det positiva som förändringen hittills har fört med sig och mötesdeltagarna instämde.

Samliga deltagare fick under mötet komma till tals och man lyssnade på den som talade, ställde frågor och delgav andra sina erfarenheter. Atmosfären tillåt både skämt och allvar, de som medverkade under mötet ville vara där och var måna om att utnyttja mötet maximalt.

Med stöd av modellen som använts i studien, se kapitel 3.6, kan här utläsas att när deltagarantalet sjönk och det fanns ett genuint intresse, och möjlighet, att diskutera gymnasieskolans utveckling, tillått klimatet ett ifrågasättande av förändringsarbetet och de processer som det medför. Tidsramen för mötet var tilltagen så att de som ville kunde ställa sina frågor och funderingar och mötesdeltagarna kunde tillsammans diskutera kring detta. Att det inte fanns en dagordning för mötet öppnade upp för diskussion.

4.5 Skolledningens syn på utvecklingsledarmötet

Enligt de intervjuer som har gjorts med skolledningen och utvecklingsledare är dessa möten till för att skolledningen ska få en möjlighet att diskutera hur utvecklingen av skolan ska fortgå och hur arbetet i de olika arbetslagen fungerar samt hur utvecklingsledarna och skolledningen ska hantera de situationer som kan uppstå då omorganisationen tas upp till diskussion i arbetslagen.

Rektorn påpekar att mötet är en helt annan typ av möte. ”Det är ett mindre möte sett till antalet deltagare och alla som medverkar under dessa möten gör det för att de självmant har sökt sig till posten som utvecklingsledare.” Varken protokoll eller närvarolistor tas under dessa möten, på grund av att de är schemalagda för samtliga som medverkar under dessa möten. Enligt rektorn har utvecklingsledarna en 50-poängs kurs mindre per termin än de andra lärarna, vilket motsvarar fyra timmars mindre undervisningsarbete per vecka. Detta för att utvecklingsledarna ska hinna med sin uppgift att leda arbetslagets arbete med skolan.

Skolledningen betonar att dessa möten är till för att utvecklingsledarna ska få träffas och tillsammans få diskutera hur arbetet fungerar och få tips och råd av varandra. Samtidigt fungerar mötet som ett forum där skolledningen ska kunna förmedla intern och extern information till utvecklingsledarna. Direktiv och frågor som rör utvecklingsarbetet på gymnasieskolan diskuteras. Denna information för sedan utvecklingsledarna vidare till sina respektive arbetslaget.

Enligt utvecklingsledaren finns det en upprättighet hos samtliga som sitter på dessa möten vilket bidrar till den atmosfär som idag finns under mötena. Det finns klara riktlinjer om vad utvecklingsledarens uppgifter går ut på vilket medför att det inte finns någon tvekan om vad de ska göra under dessa möten och vad deras mål är.

4.5.1 Mötesdeltagares syn på förändringsarbetet


5. Diskussion


5.1 Förändringsarbets början – allas delaktighet

Att genomföra ett förändringsarbete som innebär att alla som det berör är nöjda och känner sig hörda är näst intill omöjligt. För att lyckas med det i så stor utsträckning som möjligt är det viktigt att alla deltar på något vis och får känna sig delaktiga i arbetet.


5.2 Förändringsarbets muntliga kommunikation i nuläget

När empirifasen genomfördes var lärarna på gymnasieskolan mitt uppe i sitt dagliga arbete med undervisning och skolledningen med sitt arbete med organisationen och personalfrågor. Ahrenfelt (2001) menar att det är lätt att efter en tid glömma bort förändringsarbetet när det vardagliga arbetet tar allt mer plats. Han poängterar att det är mycket arbete som återstår innan förändringen har satt sig ordentligt. Även om det nya arbetssättet inte längre ter sig som hotfullt är det fortfarande nytt och det tar tid att arbeta in nya vanor samt att frågor kan dyka upp. När empiri ställs mot teori med hjälp av den i studien framtagna modellen, verkar det som om det kontinuerliga uppföljandet av förändringsarbetet har gått i vila.

Skolledningen säger att det idag inte finns någon tid avsatt för förändringsarbetet men att lärarna gärna får komma in till dem i deras arbetssammanhang och ta upp dem på stormötet. Lärarna instämmer i detta men poängterar att det dagliga arbetet tar sin tid och även om en person går in till skolledningen får inte de resterande lärarna reda på vad denne har sagt och vad skolledningen svarat. Rykten sprids då lätt vilket resulterat i en viss spänning mellan lärarna på gymnasieskolan. Detta går stick i stäv mot hur Ahrenfelt (2001) rekommenderar att ett förändringsarbete ska fortlöpa, enligt honom är det viktigt att möten kontinuerligt sker där ledningen i organisationen kommunicerar med sina medarbetare och ger dem möjlighet att ge utlopp för sina funderingar och öppnar upp till diskussion. Är det endast denna skola som förändringsarbetet stagnerat eller sker det även i andra skolor?

5.2.1 Ledning och medarbetare


Som nämnts i kapitel 2.7 är skolledarens arbete konfliktfyllt och det ställer stora krav på skolledaren. Att sitta i skolledarens position innebär alltså att dels ta hänsyn till den kontext som skolan befinner sig i samtidigt som skolledaren ska se till att de mål, regler som staten har satt upp följs. Skarin (2000) menar att ett ledarskap som definierar mål, visar riktningen för dessa och hela tiden återkopplar till målen är viktigt för en organisations förändringsarbete. Dock måste även medarbetarna ta sitt ansvar och se till att de blir delaktiga i förändringsprocessen.

frustration. Att föra mötesprotokoll under dessa och sedan göra dem tillgängliga för alla lärare på gymnasieskolan skulle kunna vara ett steg i att minska deras irritation som de känner för utvecklingsledarens roll.

5.2.2 Kommunikation under stormöte


För att inte hamna i dessa situationer rekommenderar Ahrenfelt (2001) alla organisationer som befinner sig i förändring skall anordna ett forum av något slag där samtliga inblandade får komma och ställa frågor och ge uttryck för sina funderingar. Det är också viktigt att komma ihåg att motstånd och frågor tyder på engagemang. Förslag på två frågor som kan öppna upp till diskussion och som Ahrenfelt (2001) anser vara viktiga är:

- Varför kommer detta förändringsarbete inte att fungera?
- Om vi tänker på längre sikt, ett till tre år, finns det något värdefullt i detta arbete?

Om en organisation inte vill diskutera detta i en stor grupp där alla hör vad alla säger, kan de med fördel diskuteras i en mindre grupp.

5.2.3 Kommunikation under utvecklingsledarmöte


5.3 Från individ till organisation

5.3.1 Individen


Lärarna berättar att vissa lärare på gymnasieskolan har svårt att acceptera förändringen och det tros bero på ett otydligt ledarskap. Enligt lärarna har det aldrig framkommit om förändringen initierats av skolledningen eller utbildningsförvaltningen, den har heller aldrig framkommit varför den har gjorts. Lärarna antar att den har skett på grund av att eleverna ska få en bättre utbildning med en tydlig röd tråd men detta är inget som skolledningen sagt rakt ut. En av de tydligaste reaktionerna som framkommit hos de intervjuade lärarna var att inget förarbete skedde från skolledningens sida vad lärarna ansåg om en förändring från ämnesarbetslag till tvärarbetslag. Det skedde ingen undersökning där frågor ställdes till de anställda lärarna vad de ansåg skulle vara bra eller dåligt att arbeta efter. Samtliga lärarrespondenter har uttryckt att de alla väntade sig något liknande det som skett eftersom den nya rektorn genomförde en liknande förändring på den skola han var på innan han tillträdde som rektor på den nuvarande.


5.3.2 Arbetslag

De arbetslag som blev till i och med förändringen sattes till största delen ihop av lärarna själva. Lärarna sökte sig automatiskt till det arbetslag som de själva ansåg sig tillhöriga. Enligt skolledningen fungerar arbetslagen olika, en del arbetslag fungerar utan problem och där kompletterar individerna varandra. Vissa arbetslag fungerar däremot inte lika bra och en del diskussioner har tagits med viss av de lärarna huruvida arbetet ska fortskrida inom arbetslaget. Enligt skolledningen har en markant attitydsförändring skett hos nästintill samtliga lärare, från att de flesta av dem var negativt inställda till förändringen är det idag många av dem som ändrat attityd och ser det positiva i den. Det tyder på att de flesta lärarna har gått från den individuella nivån till gruppnivån, i detta fall arbetslaget. De intervjuade lärarna säger att de trivs i det arbetslag de tillhör, det är ett öppet arbetslag där alla ifrågasätter och tillsammans diskuterar för att få arbetet in arbetslaget att flyta på så bra som möjligt.


Det har påpekats av samtliga lärare att det största problemet som de anser vara i förändringen är att skolledningen inte har varit tillräckligt tydliga med vilka mandat utvecklingsledaren har. Samtliga intervjuade lärare tar upp detta och ställer sig frågor angående skolledningen. Utvecklingsledaren har fått rollen att leda utvecklingen av gymnasieskolan i egna arbetslagen, detta har gjort utvecklingsledaren, som också är en lärare, till en sorts ”mellanchef”. Under de intervjuer som gjorts med lärarna tog de upp problematiken hur svårt det var att i en diskussion med utvecklingsledaren ge efter när de själva inte vet med vilken rätt utvecklingsledaren har att bestämma. Lärarna menar att även om utvecklingsledaren säger att skolledningen har gett vissa direktioner de ska arbeta efter är det svårt att ge med sig eftersom det inte har framgått från skolledningens sida vilken bestämmanderätt utvecklingsledaren har i vissa frågor. Otydlig kommunikation från ledningens sida ökar förvirringen för hur arbetet ska fortskrida inom gruppen.

### 5.3.3 Organisationen


och kolleger till lärarna hjälper dem upp till nästa nivå. Idag sker detta bland annat genom att gymnasieskolans ledning tillämpar den så kallade ”öppen dörr principen”.

5.4 Utvärdering av analysmetoden
Den framtagna modellen för att göra analysen av kommunikationen mellan skolledning och lärare kan betraktas som ett första försök och kan säkerligen vidareutvecklas. Med hjälp av modellen har en tydlig bild växt fram som speglar både skolledningens och lärarnas bild av hur kommunikationen mellan dessa gällande förändringen av arbetslag ser ut idag. Det material som finns idag kan underlättas diskussionen om hur ett framtida förändringsarbete kan komma att se ut. Materialet visar på både positiva och negativa företeelser som skett både från skolledning och lärarnas sida av saken från start till dagsläget.

I början av studien gjordes det ett antal förenklande antaganden. Exempelvis har studien utförts i kvalitativt syfte, vilket innebär att endast ett segment av gymnasieskolans personal har observerats och intervjuats. Detta kan medföra en snedfördelning av svar som fåtts under de intervjuer som genomförts. Det finns säkerligen andra åsikter som i denna rapport inte har kommit fram på grund av att inte all personal har intervjuats.

Analysen syftar till att lyfta fram de delar av utvecklingsdialogen som är bra och de som är dåliga så att skolledningen på gymnasieskolan kan se vad det är som fattas i kommunikationen så att de i fortsättningen kan förebygga de problem som finns idag. Men även ta fasta på det positiva som framkommit under arbetets gång. Förhoppningsvis skapar denna studie motivation till ett fortsatt arbete med den muntliga kommunikationen mellan lärare och skolledningen på gymnasieskolan.

Denna analys är en början, samtliga deltagare i studien menar att det är intressant att se hur ett arbete av denna sort kan komma att vidareutvecklas, många av de responderande lärarna uttryckte att det skulle vara intressant att följa en vidareutveckling av en undersökning av denna modell även i skolförvaltningen. En mer genomgripande analys av samtliga nivåer inom en kommun skulle kunna underlättas förståelsen för medarbetare inom organisationer och ge dem en större inblick i hur arbetet fungerar och varför vissa beslut tas och varför ledningen tar vissa beslut. Samtidigt skulle det kunna ge ledningen en inblick i hur deras medarbetare ser på saker och ta till vara på deras kunskap och utnyttja den på ett bättre sätt.
6. Slutsatser

I detta kapitel sammanfattas slutsatser med utgångspunkt i hur skolledning och lärare uppfattat den muntliga kommunikationen under förändringsprocessen, samt hur den ser ut och uppfattas idag. Förslag till förbättringar ges även under denna rubrik. Slutsatser av analysmetoden presenteras kort.

6.1 Nulägesbild av kommunikationen mellan skolledning och lärare


6.2 Förslag till förbättringar

Kommunikationen under utvecklingsledarmötet är positiv, däremot rekommenderas det att skolledningen förtydligar utvecklingsledarens roll för samtliga lärare för att på så sätt minska irritationen som lärarna säger sig ha angående utvecklingsledarens, för lärarna, otydliga roll.


6.3 Utvecklingsdialogen som metod

Denna studie visar att utvecklingsdialogen som metod är applicerbar på organisationer av detta slag men att den kräver en viss insikt i organisationsteori samt i vilken sorts organisation som ska undersökas. Resultaten tyder på att även information som inte ingår i modellen kan komma fram vilket ökar helhetssynen av organisationen och därmed kan andra delar utptäckas som kan var värda att betänka om de ska analyseras.
6.4 Förändringsarbete och muntlig kommunikation

7. Referenser

7.1 Litterära källor


Hatch, M J. (2002) Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv Studentlitteratur


Skolverkets rapport, PM, 2010-02-05, Skolor och elever i gymnasieskolan, läsåret 2009/2010


**7.2 Otryckta källor**

Intervju med skolledning och lärare under våren 2010