



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Institutionen för samhällsstudier  
Kandidatuppsats i sociologi 15 hp

# Självledarskap och organisationsutveckling



*Författare:* Anna Moore  
*Kursansvarig:* Henrik Hultman  
*Handledare:* Gergei Farkas  
*Termin:* VT19  
*Ämne:* Sociologi  
*Nivå:* C-kurs  
*Kurskod:* 2SO30E, dk 3



## Abstract

**Title:** Self-leadership and Organizational Progress

**Author:** Anna Moore

**Background:** Within the school system, as well as throughout the broader part of society, change is brought on more rapidly. Organizations must be inclined and able to change past practices. The organization within the school system is, however, very traditional depicted by how it is organized and by the conservative attitudes such as how professions within the school system interact with each other. It can therefore be difficult to change obsolete traditions that are associated with the teacher's role. Self-leadership as a method has been found to have a positive effect on individuals as well as on groups and organizations. However, self-leadership in relation to organizational change has not yet been widely researched. This report is carried out through a pilot project conducted at the educational administration within a Swedish municipality.

**Purpose:** The purpose of this report is to investigate and analyse organizational progress in relation to self-leadership within school environment through the perspective of school-leaders.

**Question at issue:** Throughout the implementation of a change process, which factors can be identified as successful, in relation to the process.  
In what way can self-leadership help school-leaders accomplish a change process?

**Theoretical framework:** Relevant theoretical framework was identified in order to analyse the empirical data. Three different fields were presented: affiliation and culture, organizational progress and communication throughout the change process.

**Method:** This report is a case study carried out with a qualitative method. The empirical data was gathered through semi-structured interviews with five respondents from three different schools as well as one respondent from the control group. The researcher's paradigm can be identified as constructivism. A hermeneutic process was applied in order to interpret the empirical data.

**Conclusions:** In relation to the pilot project being studied a series of success factors were identified:

- A change tendency as well as a more daring approach towards leading change will allow further organizational change.
- The need for change needs to come from *within* the organization.
- Take advantage of the prevailing affiliation and culture.
- Leaders must have good knowledge of the field they operate in as well of the particular unit they work at. With reason being able to adapt and adjust the course of actions as well as the chosen methods.
- Self-leadership strategies are found to have a positive effect on the change process throughout different steps of the way, individually as well as in relation to the group process.

Further research in relation to self-leadership and organizational change is recommended. Especially in relation to determining a method to measure the extent and effect of self-leadership.

**Key words:** Organizational change, self-leadership, communication, change management, sociology.



## Innehållsförteckning

Abstract .....	1
1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund .....	2
1.2. Syfte och frågeställningar .....	4
2. Kunskapsöversikt .....	5
2.1. Litteratursökning .....	5
2.2. Organisationsutveckling och förändringsledning.....	5
2.2.1. Bakgrund – organisationsutveckling och förändringsledning.....	5
2.2.2. Organisatoriska förutsättningar och möjligheter/begränsningar .....	6
2.2.3. Medarbetares inställning och agerande .....	7
2.3. Självledarskap.....	9
2.3.1. Bakgrund – självledarskap .....	9
2.3.2. Strategier för självledarskap.....	10
2.3.3. Självledarskapets effekter.....	11
2.4. Studiens position i relation till forskningsfältet.....	12
3. Teoretiskt ramverk .....	13
3.1. Tillhörighet och kultur.....	13
3.2. Organisationsutveckling .....	14
3.2.1. Var och hur behovet uppstår .....	14
3.2.2. Förändringsprocessen genom fyra steg .....	15
3.2.3. Kotters åttastegsmodell .....	16
3.3. Kommunikation under förändringsprocessen.....	18
4. Metod och material.....	21
4.1. Metodologiska val .....	21
4.2. Urvalsmetod.....	22
4.3. Genomförande och bearbetning av intervjuerna .....	23
4.4. Kvaliteten i kvalitativ forskning .....	25
4.4.1. Reliabilitet .....	25
4.4.2. Validitet.....	26
4.4.3. Generalisering .....	26
4.5. Etiska frågor .....	27
5. Resultat och analys.....	28
5.1. Beskrivning av informanterna och enheterna .....	28



5.2.	Bakgrund till organisationsförändringen .....	29
5.3.	Den traditionsbundna skolan .....	31
5.4.	Medarbetares inställning och chefers agerande .....	35
5.4.1.	Behovet av organisationsförändring och kommunikationen .....	35
5.4.2.	Visionen och vägen dit .....	38
5.4.3.	Involvering och delaktighet .....	40
6.	Slutsatser .....	42
7.	Diskussion .....	45
	Litteraturförteckning .....	47
	Bilaga 1 - Intervjuguide .....	49



## 1. Inledning

Detta avsnitt syftar till att kort beskriva det projekt genom vilket studien genomförs i relation till. Utifrån en bakgrundsbeskrivning presenteras varför valt ämne är värt att närmare undersöka. Därefter följer en precisering av studiens syfte vilket förtydligas utifrån relaterade frågeställningar.

Genom denna studie avser jag att inom skolmiljö utifrån ett skolledarperspektiv undersöka organisationsutveckling i relation till självledarskap. Studien genomförs utifrån pilotprojektet ”Kompletterande kompetenser”, vilket har initierats inom Utbildningsförvaltningen vid Stockholms stad. I juni 2018 påbörjades projektet och det avslutas sedan under juni 2019. Projektet bottnar bland annat i kommunfullmäktiges uppdrag att ”öka förutsättningarna för att legitimerade lärare ska kunna fokusera mer på undervisning” (Stockholms stad, 2018a). För att erhålla en lärarlegitimation krävs en behörighetsgivande lärarexamen, förskollärarexamen eller fritidspedagogexamen. Vidare styr innehållet i examen vilka behörigheter som utfärdas i legitimationen. (Skolverket, 2019). För lärare att kunna bli tillsvidareanställda samt för att få sätta betyg krävs en lärarlegitimation (Skolverket, u.d.).

Genom projektet ”Kompletterande kompetenser” har två nya roller introducerats, lärarassistenter och studiepedagoger. Projektet utgörs av en styrgrupp med representanter från förvaltningen samt sju skolor som deltar. Två så kallade referensskolor som redan har introducerat nya roller, vilka är jämförbara med rollerna lärarassistent och studiepedagog, har även inkluderats. Inom projektet har man sett över vilka av lärarens arbetsuppgifter som någon annan kan göra och vad effekterna av detta kan tänkas bli och hur man kan lösa detta. Därefter har kravprofiler för de båda rollerna lärarassistent samt studiepedagog formulerats. Rollen lärarassistent innefattar många elevsociala delar med administrativa inslag, i huvudsak riktad mot de lägre årskurserna. Det kan till exempel handla om att som närvarande vuxen hantera konflikter vilka uppstår inom och mellan elevgrupper vid olika situationer under dagen. I vissa avseenden kan rollen anses snarlik andra roller vilka redan finns inom skolväsendet, till exempel, elevassistent och barnskötare. Genom projektet tydliggörs och preciseras dock arbetsuppgifter relaterade till rollen. Rollen studiepedagog är mer inriktad mot studiesociala aspekter och är i större omfattning riktad mot de högre årskurserna. Studiepedagogens ansvarsområde ”är att fullgöra det som sammanfattas till lärarens mentorsuppdrag”



(Stockholms stad, 2018a). Detta kan ses som en ny roll där arbetsuppgifter i större utsträckning lyfts ut från lärarupdraget och delvis omformuleras. Projektet syftar till att pröva effekterna av dessa nya roller, identifiera utmaningar, prova nya arbetsmetoder samt utveckla en långsiktig strategi. Syftet med dessa nya roller är att på sikt ge lärare bättre förutsättningar att fokusera på undervisningen. Detta ska i sin tur resultera i en hög och jämn undervisning vid kommunens samtliga skolor (KPMG, 2018, s. 1).

I relation till kompletterande kompetenser avser jag även undersöka självledarskapets eventuella betydelse för en förändringsprocess. Utbildningsförvaltningen inom Stockholms stad har även lyft självledarskap som ett begrepp i relation till kompetensutveckling av olika chefsgrupper, till exempel, rektorer. Anledningen till detta är att förvaltningen bland annat ser den ökade stressen som tydliggörs genom bland annat medarbetarenkäter och sjukskrivningstal. Självledarskapet kan således anse bidra till ett mer hållbart arbetsliv samt hållbart ledarskap. Vidare beskrivs vikten av självledarskap utifrån det faktum att man måste kunna ”leda sig själv för att kunna leda andra” (Stockholms stad, 2018b). Staden har dock inte formulerat någon specifik definition avseende självledarskap eller preciserat hur självledarskap eventuellt borde implementeras vid olika enheter.

## **1.1. Bakgrund**

Inom skolans värld arbetar medarbetare med flera olika befattningar tillsammans med och för eleverna. Trots att medarbetarna har olika befattningar är de dock alla ledare i det avseendet att de ska leda elever och elevgrupper i skola och fritidshem mot olika mål. Dessa mål tydliggörs bland annat genom läroplaner och kursplaner vilka kompletteras med allmänna råd (Skolverket, 2016). Pedagogiken står i fokus inom skolväsendet och det talas om ett pedagogiskt ledarskap. Skolverket (2017) belyser dock det faktum att begreppet pedagogiskt ledarskap inte har någon entydig definition. Till exempel kan ledarskapet anses pedagogiskt utifrån att läraren lyckas förmedla informationen på ett sätt som eleven förstår det. Pedagogiskt ledarskap diskuteras även utifrån rektorsrollen där denne har ett ansvar att leda pedagogers pedagogiska arbete och hur detta görs på bästa sätt. Oavsett definitionen för det pedagogiska ledarskapet mäts det oftast sett till elevernas måluppfyllelse, såväl i relation till de nationella målen som sett till att varje elev ska kunna nå så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling (Skolverket, 2017).

Även om pedagogiken och det pedagogiska ledarskapet står i fokus inom skolans värld pågår det där, liksom i stora delar av samhället, ständigt förändringar vilka dessutom drivs på i



allt snabbare takt. Vi befinner oss i en föränderlig värld och i relation till detta pågår en diskussion gällande hur vi organiserar, styr och leder våra organisationer. Organisationer måste de facto vara benägna och ha förmågan att förändra tidigare praxis (Politis, 2006, s. 203). Sett till skolans värld, kan detta förtydligas utifrån att lärarrollen har gått från att vara förhållandevis individualistisk och självstyrande till att det i dagens samhälle ställs krav på ett kollektivt lärararbete. Detta innebär i hög grad gemensamma teamprestationer, ofta i relation till andra yrkeskategorier (Maltén, 1998, s. 94). Många av dessa yrkeskategorier är enligt gammal tradition förknippade med olika förväntningar och krav (Hartman, 2017). Lärarrollen påverkas också av många faktorer och dess framtida utformning diskuteras utifrån flera olika aspekter (Larsson, 2015). Såväl lärarnas arbetssituation som lärarbristen har dessutom diskuterats intensivt under senare år. Inför senaste valrörelsen diskuterades till exempel hur man skulle kunna lösa lärarbristen med hjälp av andra roller, så som lärarassistenter (Ducarci Engman, 2019).

Det är dock inte självklart eller helt lätt att bryta föråldrade traditioner vilka kan anses vara förenade med lärarrollen och istället anpassa sig till de nya krav som ställs. Detta kan föranleda ett förändringsarbete vilket också förutsätter samarbete och kommunikation inom organisationen (Maltén, 1998, s. 94). För att bättre lyckas genom processen är det således viktigt att medarbetarna inom organisationer och grupper förmår kommunicera på ett effektivt sätt samt klarar av att hantera olikheter och konflikter som uppstår (Maltén, 1998, s. 95). Ledare uttrycker också ofta att förändringsarbeten påverkas av medarbetarnas reaktioner (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010; Starr, 2011). Det faktum att medarbetarna i högsta grad påverkar utfallet av en förändringsprocess påvisar dessutom att det är högst intressant att närmare studera självledarskap i relation till förändringsledning (Jimmieson, Peach, & White, 2008; Smollan, Sayers, & Matheny, 2010; Soparnot, 2011; Starr, 2011). Detta utifrån att självledarskap utgör en metod som genom forskning har påvisats haft positiv effekt för såväl individer som grupper och organisationer i dagens samhälle (Politis, 2006). Även om ordet självledarskap knyter an till det personliga och egna jaget anses det inte bara gagna den egna personen utan får även effekt för arbetsgruppen och därigenom även organisationen i stort (Politis, 2006, ss. 203-204).

Självledarskap i relation till organisationsutveckling och skolväsendet anser jag vara ett viktigt forskningsfält sett till att det tycks vara ett förhållandevis utforskat område. Sociologiskt sett anser jag också att detta är ett högst intressant projekt att studera utifrån den socialisationsprocess som sker under ett förändringsarbete (Angelöw & Jonsson, 2000, s. 83).



Det sker många sociala interaktioner och möten under processen genom vilket medarbetare med olika befattningar och hierarkiska nivåer ska samverka på olika sätt. De faktiska interaktionerna och mötena samt effekterna av dessa, påverkas således i hög grad av olika sociala aspekter vilka belyses genom föreliggande studie (Angelöw & Jonsson, 2000, ss. 102-103).

## **1.2. Syfte och frågeställningar**

Syftet med föreliggande studie är att inom skolmiljö undersöka organisationsutveckling i relation till självledarskap utifrån ett skolledarperspektiv.

- Vilka framgångsfaktorer kan identifieras vid genomförandet av en förändringsprocess?
- Hur kan självledarskap hjälpa skolledare att driva en förändringsprocess?





## **2. Kunskapsöversikt**

I detta avsnitt redogörs för tidigare forskning inom området. Inledningsvis beskrivs processen för ”2.1. Litteratursökning”. Därefter presenteras studierna tematiskt utifrån ”2.2. Organisationsutveckling och förändringsledning” samt ”2.3. Självledarskap”. Jag påtalar vad som tidigare är känt för de respektive områdena utifrån att detta kan ha betydelse för föreliggande studie.

### **2.1. Litteratursökning**

Litteratursökningen påbörjades relativt brett. Framsökta artiklar gav uppslag till nya sökord samt att de genom referenser ledde vidare till ytterligare intressanta artiklar som jag ansåg var relevanta i relation till föreliggande studie. Sökningar gjordes i huvudsak i Google Scholar, OneSearch, PsycINFO samt ERIC. Sökord vilka användes var ”change management”, ”organizational change”, ”sociology”, ”leadership”, ”school”, ”communication”, ”self leadership”, ”behaviour modification”, ”change” och ”attitude”. Endast artiklar som var peer-reviewed valdes ut i syfte att de skulle hålla en hög standard. Jag strävade även efter att hitta artiklar som var relativt nytvignva utifrån att de fortfarande skulle vara aktuella i relation till mina frågeställningar.

### **2.2. Organisationsutveckling och förändringsledning**

Nedan presenteras en summering av litteratur som försöker fånga det tidigare forskningsfältet gällande organisationsutveckling och förändringsledning vilket kan anses relevant för föreliggande studie. Materialet presenteras först genom en bakgrundsbeskrivning av vad organisationsutveckling och förändringsledning är och varför det är relevant att närmare studera. Därefter följer en presentation av studier som påvisar organisatoriska förutsättningar och möjligheter/begränsningar följt av studier i relation till medarbetares inställning och agerande.

#### **2.2.1. Bakgrund – organisationsutveckling och förändringsledning**

Smollan, Sayers och Matheny (2010, s. 29) menar att vissa händelser kan få enorma konsekvenser för organisationer samt kommuner och statsskick vilka i sin tur måste hantera dessa. Detta kan resultera i olika former av förändringar vilka måste hanteras genom förändringsledning. Jimmieson Peach och White (2008) menar att förändringsledning länge har varit ett aktuellt ämne inom ledarskapsteori och forskning. Det finns en hel uppsjö av litteratur



och forskning kring förändring och förändringsledning (Starr, 2011, s. 346). Detta till trots har ledare länge kämpat med förändringsledning (Soparnot, 2011, s. 640). Det är således fortfarande ett fält som omgärdas av förundran och där hinder och misslyckande kan ses som norm (Starr, 2011, s. 346). Förändring och förändringsledning är sett till detta inte lätt för någon organisation att ge sig i kast med (Starr, 2011, s. 346). Starr (2011, s. 346) påtalar att förändring inom skolväsendet kan innebära ytterligare svårigheter då det är en väldigt komplex organisation med många intressenter, ständigt förändrade policydokument samt politiken som påverkar. Även media spelar en stor roll då de ofta målar upp förändring utifrån misslyckande i negativa ordalag, samt att de anspelar på känslor (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 29). Detta kan få stor effekt på medarbetare sett till att organisatoriska förändringar ofta redan är väldigt känslomässiga för de närmast involverade (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 29). Reaktionerna hos berörda kan således vara positiva eller negativa, sträcka sig över en längre tidsperiod eller kortare samt vara starkare eller svagare. Reaktionerna påverkas och beror också av olika händelser och aspekter som sker under en förändringsprocess (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 29).

### **2.2.2. Organisatoriska förutsättningar och möjligheter/begränsningar**

Soparnot (2011, ss. 646, 658) drar slutsatsen att utfallet av förändringen är beroende av de initiala förhållanden som råder för organisationen vid genomförandet. Detta benämns organisationsförändringens första dimension ”context dimension” (Soparnot, 2011, ss. 658-659). Vidare menar Soparnot (2011, s. 658) att ledningen har stor påverkan på utfallet av förändringen. Detta utgör den andra dimensionen ”process dimension” (Soparnot, 2011, s. 659). Genom att via organisationsförändring dra lärdom och hantera båda dessa dimensioner kan utfallet således förbättras, vilket utgör den tredje dimensionen, ”learning dimension” (Soparnot, 2011, s. 658). Förändringskapaciteten påverkas således av alla dessa tre dimensioner och det är av vikt att samtliga noggrant tas i beaktande vid planering och genomförande av organisationsförändringar i syfte att uppnå bästa möjliga resultat (Soparnot, 2011, ss. 658, 660). Soparnot (2011, s 640) bidrar, genom sin kvalitativa studie, till att skapa en förståelse av kapaciteten i förändringen då detta är fundamentalt för förändringsprocessen.

Creemers och Reezigt (2005, s. 359) menar att det inom skolväsendet har skiljts på ”effektivitet” och ”förbättring” i relation till förändring. Effektivitet har handlat om att ta reda på vad som fungerar inom utbildning och varför medan förbättring syftat till att via policy styrning förändra utbildning i vald riktning (Creemers & Reezigt, 2005, s. 359). Genom ”The



Effective School Improvement (ESI) Project” avsåg Creemers och Reezigt (2005, s. 361) ta fram en modell som kombinerade effektivitet och förbättring i syfte för skolorna att förbättra undervisningen. Projektet förtydligades enligt nedan:

”Effective school improvement refers to planned educational change that enhances student learning outcomes as well as the school’s capacity for managing change. The addition of the term “managing” emphasises the processes and activities that have to be carried out in school in order to achieve change/improvement.” (Creemers & Reezigt, 2005, s. 361)

Åtta europeiska länder deltog i arbetet med att ta fram en, för länderna, universal modell för effektiv skolförbättring (Creemers & Reezigt, 2005, ss. 360-361). Projektet visade sig dock vara alldeles för komplext och man kunde inte enas om en modell. Anledningen till detta förklarades som att effektiv skolförbättring utgörs av alltför många parametrar att ta hänsyn till samt att de begreppsliga uppfattningarna för länderna skiljer sig markant åt (Creemers & Reezigt, 2005, s. 368). Även om all förändring inom skolväsendet bör leda till att fler elever når högre måluppfyllelse visar detta projekt på svårigheterna med att skapa en generell modell som syftar till detta utifrån länders och skolors olika förutsättningar och behov (Creemers & Reezigt, 2005, s. 368). Det vill säga, förändringar inom skolväsendet måste således genomföras i relation till de specifika omständigheter och förutsättningar som råder, vilket gör förändringsledning ytterligare komplext.

### **2.2.3. Medarbetares inställning och agerande**

Starr (2011, ss. 648-649) genomför en kvalitativ studie genom vilken rektorer i Australien intervjuas utifrån grounded theory approach. Studiens huvudsakliga syfte är att undersöka rektorers erfarenhet av motstånd mot förändring och rektorernas uppfattning om vad som orsakar motstånd i samband med snabba reformer (Starr, 2011, s. 647). Starr (2011, s. 656) kommer fram till slutsatsen att rektorer överlag ser dels förändringsledning som en av de svårare arbetsuppgifterna de har att hantera dels att hantera svårhanterbara människor. Ofta är dessa båda arbetsuppgifter också sammanlänkade sett till att förändring skapar fler situationer där svårhanterbara människor måste hanteras (Starr, 2011, s. 656). Rektorerna upplever ett ökat motstånd mot förändringar vilket också leder till olika maktkamper och tvister (Starr, 2011, s. 656). Rektorerna framhåller också att de ses som ansvariga för olika impopulära förändringar vilka måste genomföras på grund av politiska ideologier och beslut (Starr, 2011, s. 656). Då



individer inledningsvis har denna uppfattning resulterar det också i en större svårighet att kommunicera kring förändringen då ett motstånd redan finns (Starr, 2011, s. 656).

Även Smollan, Sayers och Mathenys (2010, ss. 36, 41) genomför en kvalitativ studie genom vilken de menar att merparten individer framställer upplevda organisatoriska förändringar som någonting negativt. Vidare visar resultaten på att även chefer som, delvis eller i huvudsak, ansvar för förändringen också i flera fall upplever negativa känslor. Cheferna hanterade ofta både sin egen ångest och sorg samt för dem som de kände sig ansvariga för (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 41). Tidsaspekten visade sig också ha effekt gällande individernas inställning till förändringen. Både såväl för lite upplevd tid som längre tid, till följd av till exempel utdragna och försenade processer, kunde ge upphov till negativa känslor och reaktioner (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 42). Ytterligare en aspekt, med påverkan på individernas upplevelse av förändringen, är känslan av kontroll. Vid högre känsla av kontroll över olika delar av förändringsprocessen desto färre negativa känslor och vice versa (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 44). Andra aspekter lyfts också vilka kan påverka individers känslor i relation till förändring, däribland emotionell intelligens, det vill säga, förmågan att förstå och hantera egna och andras känslor (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, s. 44). Smollan, Sayers och Mathenys (2010, ss. 36, 41) menar att en högre grad av emotionell intelligens kan hjälpa individer att hantera de känslor som uppstår i samband med en organisatorisk förändring (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010, ss. 44-45).

Jimmieson, Peach och Whites (2008) studie stödjer ytterligare det faktum att medarbetarnas inställning och agerande i relation till organisationsförändringar är av stor vikt. Genom en kvantitativ enkätstudie menar författarna att gruppnormer och gruppidentifikation påverkar medarbetarnas intentioner och handlingar vid organisationsförändringar (Jimmieson, Peach, & White, 2008, s. 259). I syfte att skapa bättre förutsättningar för förändringar föreslås att organisationer bör satsa på att stärka grupper och sociala relationer (Jimmieson, Peach, & White, 2008, s. 259). Genom att ta reda på och undersöka medarbetares attityder, normer och förväntade beteendemönster hävdas också att medarbetarnas reaktioner och agerande kan förutses (Jimmieson, Peach, & White, 2008, s. 259). Detta kan även vara en hjälp för ledningsgruppen i förändringsprocessen utifrån att de kan anpassa och justera processen att bättre fungera för vald grupp (Jimmieson, Peach, & White, 2008, s. 259).



## **2.3. Självlledarskap**

Nedan presenteras en summering av relevant litteratur kring självlledarskap. Materialet presenteras först genom en bakgrundsbeskrivning där konceptet självlledarskap tydligare definieras och relateras till föreliggande studie. Därefter presenteras strategier för självlledarskap följt av studier vilka påvisar självlledarskapets olika effekter.

### **2.3.1. Bakgrund – självlledarskap**

Samtliga funna studier gällande förändringsledning belyser att ämnet är komplext och påverkas av många olika faktorer (Creemers & Reezigt, 2005; Jimmieson, Peach, & White, 2008; Smollan, Sayers, & Matheny, 2010; Soparnot, 2011; Starr, 2011). Samtidigt påvisas att det finns möjlighet att påverka utfallet. Flera av studierna visar på att medarbetarna har stor effekt på processen och att det här handlar om hur de bemöts och hanteras av ledningen. Genom att i ett tidigare skede samt under processen påverka medarbetarnas synsätt och agerande kan utfallet av förändringen variera stort (Jimmieson, Peach, & White, 2008; Smollan, Sayers, & Matheny, 2010; Soparnot, 2011; Starr, 2011). Detta tar mig till varför det är intressant att närmare studera förändringsledning i relation till självlledarskap. Ledare tycks anse att det är svårt att driva förändringar ofta på grund av negativa reaktioner från medarbetare (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010; Starr, 2011). I det fall organisationer lyckas implementera självlledarskap som metod är också frågan om detta kan komma att förbättra förändringsprocessen för såväl medarbetare som ledare. Studier gällande självlledarskap visar till exempel att självlledarskap kan innebära förbättrade grupprelationer, högre adaptivitet samt att produktiviteten höjs (Hauschildt & Konradt, 2012; Politis, 2006; Yu & Ko, 2017).

Enligt Jones och Kriflik (2005) presenterades konceptet självlledarskap redan 1979 i lednings- och organisationslitteraturen. Dock har begreppets innebörd förändrats över åren och olika koncept har hävdats och lyfts fram (Jones & Kriflik, 2005, s. 399). Självlledarskap för denna studie beskrivs utifrån Neck och Houghtons (2006) definition som en självpåverkad process genom vilken människor uppnår självriktning och självmotivation i syfte att prestera. Även om självlledarskap som metod har utvecklats och fått större spridning förklarar Neck och Houghton (2006) att kritik även riktas mot självlledarskap. Många kritiker hävdar till exempel att självlledarskap är för snarlik andra teorier om motivation (Neck & Houghton, 2006, ss. 273-274). Neck och Houghton (2006, s. 275) menar dock att detta vittnar om att kritikerna har missat att självlledarskap är en normativ modell snarare än en deskriptiv eller deduktiv teori. Detta



innebär att modellen avser föreskriva hur något bör vara och borde göras. Normativa och deskriptiva teorier har således olika perspektiv trots att det är samma fenomen som undersöks (Neck & Houghton, 2006, s. 275). Vidare förklarar Neck och Houghton (2006) att självledarskap skiljer sig från beteendeforskning. Självledarskapet må utgå ifrån beteendeforskning och olika teorier för att förstå beteenden. Utifrån denna förståelse har sedan olika strategier utvecklats vilka syftar till att öka den individuella självreglerande effektiviteten. Det är således inte frågan om personliga egenskaper utan handlar om strategier som i sin tur kan bidra till att individen till exempel får ökad självmedvetenhet varpå denne kan förändra sina beteenden vilket i sin tur kan leda till ökad prestation (Neck & Houghton, 2006, s. 277).

### **2.3.2. Strategier för självledarskap**

Neck och Houghtons (2006) genomför en litteraturstudie och menar att självledarskapet utgörs av specifika beteenden och kognitiva strategier som syftar till att påverka den individuella effektiviteten i positiv riktning. Strategierna för självledarskap kategoriseras enligt följande:

- *Beteendefokuserade*
- *Naturlig belöning*
- *Konstruktiv tankeverksamhet* (Neck & Houghton, 2006, s. 271)

De *beteendefokuserade strategierna* syftar till att lyfta positiva och önskvärda beteenden vilka leder till ett framgångsrikt utfall. För denna kategori innefattas självobservation, självmålsättning, självbelöning, självkritik samt konkreta självanpassningar i relation till arbetsmiljö och arbetssätt. Första steget är således att utifrån självobservation bli medveten såväl om hur och varför man agerar på olika sätt som vilka styrkor respektive svagheter man besitter. Med förståelse och acceptans för detta kan individen sedan sätta upp beteendeförändrande självsmål med syfte att reducera beteenden som missgynnar produktiviteten. Självbelöningen handlar om att uppmärksamma goda prestationer och, i stor eller liten omfattning, belöna dessa på olika sätt (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Självkritiken bör i detta avseende vara konstruktiv med fokus på förändring och förbättring. Självanpassning handlar om att med små enkla medel bidra till måluppfyllelse. Till exempel med kom-ihåg-listor och motivationshöjande posters (Neck & Houghton, 2006, s. 272).



Kategorin för *naturliga belöningsstrategier* syftar till att skapa situationer där personer känner sig motiverade utifrån att uppgiften har en inbyggd positiv aspekt. Detta med syfte att skapa en känsla av kompetens och självbestämmande för medarbetaren vilket i sin tur bidrar till högre effektivitet och prestation utifrån beteenden i relation till uppgifter. Det finns två olika strategier för detta. Den första innebär att positiva och givande aspekter byggs in i en redan given uppgift. På så sätt blir uppgiften i sig naturligt mer belönande. Den andra strategin handlar om att ändra uppfattning utifrån att skifta fokus från de mindre trevliga och roliga delarna av arbetsuppgiften och istället fokuserar på uppgiftens inneboende delar vilka är mer givande (Neck & Houghton, 2006, s. 272).

*Strategierna för konstruktiv tankeverksamhet* innebär att dysfunktionella övertygelser och antaganden identifieras och ersätts med en mer konstruktiv tankeprocess. Denna strategi innefattar även positiva mentala bilder och positivt självprat. Syftet är att bilda invand konstruktiv tankeverksamhet som bidrar till förbättrad och ökad prestation (Neck & Houghton, 2006, s. 272).

### **2.3.3. Självledarskapets effekter**

Kritik har riktats mot den forskning som har genomförts i relation till självledarskap. Det saknas helt enkelt omfattande empiriska studier. Detta kan tänkas förklaras av att det har saknats en mätskala för att bedöma självledarskapets såväl omfattning som betydelse. Olika varianter har testats och detta arbete fortgår än (Neck & Houghton, 2006, s. 274).

Det finns dock flertalet kvantitativa studier om självledarskap vilka också visar på olika effekter. Politis (2006) studie visar till exempel på signifikanta kopplingar mellan strategiska beteenden utifrån självledarskap och arbetstillfredsställelse. Vidare påvisas även positiva och signifikanta kopplingar mellan arbetstillfredsställelse och grupprestation. Resultaten visar även att arbetstillfredsställelse utgör länken mellan strategiska självledarskaps beteenden och grupprestation (Politis, 2006, s. 203).

Hauschildt och Konradts (2012) studie påvisar också ett positivt samband avseende självledarskap i förhållande till kompetens, adaptivitet och proaktivitet i relation till såväl den individuella uppgiften som den sett till gruppen. Resultaten pekar även på att kollektivism utgör ett samband mellan självledarskap och gruppmedlemmarnas skicklighet (Hauschildt & Konradt, 2012, s. 497). Kollektivismen innebär för studien att de gemensamma intressena sätts före individens (Hauschildt & Konradt, 2012, s. 497).



Yu och Kos (2017) menar också att självledarskap och kommunikationskompetens korrelerar positivt med prestation. Kommunikationskompetensen spelade också delvis roll sett till relationen mellan självledarskap och arbetsprestation. Slutsatsen som görs för studien är, utifrån funna resultat, att ledningen bör ha nödvändiga färdigheter och strategier för att utveckla såväl medarbetares kommunikations kompetenser som att förbättra medarbetarnas erkännande av självledarskap i syfte att höja arbetsprestationen (Yu & Ko, 2017, s. 421).

## **2.4. Studiens position i relation till forskningsfältet**

Även om förändring och förändringsledning är ett diskuterat och omskrivet ämne har inte många studier gjorts i relation till skolväsendet varför jag anser det intressant att närmare studera (Starr, 2011, s. 647). Studier kring självledarskap anser jag också relativt svåra att finna och då jag inte kunna hitta några som utförts i relation till förändringsledning eller skolväsendet avser jag med denna studie fylla en kunskapslucka. Samtliga nämnda studier är även genomförda i andra länder varför jag anser det relevant att genomföra en studie vid svenska skolor med de förutsättningar, möjligheter och behov som här råder.

Majoriteten av studierna gällande förändringsledning har genomförts med kvalitativ metod. Detta jämfört mot studierna avseende självledarskap vilka i huvudsak genomförts med kvantitativ metod. Då jag sammanför dessa båda områden, vilka tidigare inte undersökts i relation till varandra eller inom skolväsendet, väljer jag den kvalitativa metoden i syfte att skapa en grund att stå på som ska ge mig en mer grundläggande förståelse av fältet.





### 3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt framställs de teoretiska utgångspunkter jag använder mig av för att förstå resultaten i relation till studiens syfte och frågeställningar. Ett urval organisationsteoretiska samt sociologiska perspektiv presenteras. Valda teorier ska tillämpas i syfte att förstå det empiriska materialet. Vidare förklaras hur dessa teoretiska perspektiv kan vara relevanta för föreliggande studie samt hur de kan bidra till en fördjupad förståelse av valt ämne.

Avsnittet är uppdelat i tre delavsnitt. Delavsnitt ”3.1. Tillhörighet och kultur” utgår i huvudsak från Ahrne och Papakostas (2014) organisationsteori genom vilket analys görs av ett samhälle utifrån att det ses som ett socialt landskap. Samhället beskrivs som föränderligt samtidigt som det finns en tröghet vilket beror av rådande kultur. I delavsnitt ”3.2. Organisationsutveckling” presenteras inledningsvis Lenéer-Axelson och Thylefors (2005) teori kring var och hur behovet av förändringen uppstår. Därefter följer Johansson och Heides (2008) förenklade förändringsprocess genom fyra steg följt av en mer ingående beskrivning av förändringsprocessen utifrån Kotters (2012 [1996]) åttastegsmodell. Genom delavsnitt ”3.3. Kommunikation under förändringsprocessen” förklaras kommunikationsprocessen utifrån Tonnquists (2008) beskrivning, följt av Johansson och Heides (2008) modell avseende ledarens anpassade kommunikation i relation till den grupp/individ som bemöts.

#### 3.1. Tillhörighet och kultur

Även om vi lever i en värld med snabb förändringstakt och förändringsbenägenhet kan konstateras att mycket i såväl vårt samhälle som inom organisationer förblir oförändrat (Ahrne & Papakostas, 2014, s. 7). Enligt Ahrne och Papakostas (2014, s. 38) är organisationer också beroende av kultur och ”organisationer ses som projiceringar av underliggande kulturella normer och värderingar”. Även Morgan (1999) formulerar sig kring detta och menar att ”organisationer kan ses som *kulturer*” samt att det är ”värderingar, åsikter, idéer, normer, ritualer och andra gemensamma meningsmönster som styr organisationers liv” (Morgan, 1999, s. 13). Då kulturer är tänkta att vara relativt varaktiga och stabila kan också konstateras att förändring kopplat till kulturer tar tid (Ahrne & Papakostas, 2014, s. 67). Även om kulturen ändras kan de gamla värderingarna leva kvar och motarbeta (Ahrne & Papakostas, 2014, ss. 61-62).

Ahrne och Papakostas hävdar också att ”det grundläggande bandet mellan människor och organisationer är en form av tillhörighet” (2014, s. 17). Här görs dock skillnad på obligatorisk



och frivillig tillhörighet. Olika former av anställning och medlemskap är så kallad frivillig tillhörighet i den meningen att man med automatik inte tvingas till en viss tillhörighet. Därmed inte sagt att den frivilliga tillhörigheten innebär att man själv helt fritt kan välja sin tillhörighet (Ahrne & Papakostas, 2014, s. 19). Vidare menar Ahrne och Papakostas (2014) att det är nödvändigt att organisationer är de som styr tillhörigheten, det vill säga organisationen bestämmer och kontrollerar vilka som såväl beviljas som nekas tillträde (Ahrne & Papakostas, 2014, s. 20). Organisationer bidrar således ”till att skapa och upprätthålla en varaktig ojämlikhet mellan människor i det sociala landskapet” (Ahrne & Papakostas, 2014, s. 51).

Malten (1998, s. 94) påtalar att det sett till skolans värld har skett mycket över åren som kan påverka och relateras till både tillhörighet och kultur. Tillhörigheten påverkas bland annat utifrån att medarbetare med olika befattningar inom skolans värld numera förväntas samarbeta i större utsträckning, till exempel, i olika gruppkonstellationer (Maltén, 1998, s. 94). Hartman (2017) menar att det historiskt sett också konstaterats att det inom utbildningsväsendet funnits en hierarkisk ordning mellan såväl olika yrkeskategorier som olika lärarkategorier. Olika yrkeskategorier har således fått kämpa mer eller mindre för att erhålla legitimitet och erkännande (Hartman, 2017).

Jag anser det relevant att, utifrån en större förståelse av kultur och tillhörighet, närmare försöka förstå frågeställningarna. I ljuset av normer, värderingar och gamla strukturer bör det således bli tydligare hur och varför olika scenarion uppstår genom en förändringsprocess och hur detta kan påverka organisationsutveckling inom skolväsendet. Vidare anser jag det intressant att ytterligare försöka utröna om och hur självledarskapet kan tänkas ha en påverkan på rådande kultur och tillhörigheter.

## **3.2. Organisationsutveckling**

### **3.2.1. Var och hur behovet uppstår**

Lenéer-Axelson och Thylefors (2005, s. 188) menar att förändringsprocesser kan initieras från olika håll och att utfallet av processen ”är i hög grad beroende av *var och hur* behovet har uppstått”. Behoven beskrivs uppstå på olika nivåer enligt nedan:

- *Utifrån* – på grund av händelser i omvärlden, till exempel ökad konkurrens, ny lagstiftning eller nya forskningsrön.



- *Ovanifrån* – föranledda av till exempel politiska beslut eller genom initiativ från övergripande ledningsnivåer.
- *Nerifrån* – på initiativ från medarbetarna eller den närmsta arbetsledningen.

Utifrån Håkanssons (1995) (refererad i Lenéer-Axelsson och Thylefors, 2005, s.188) studie kring förändringsprojekt konstateras att initiativ *ovanifrån* var den vanligaste pådrivande faktorn vid uppkomsten av ett förändringsprojekt. Detta följt av initiativ från den närmsta arbetsledningen samt medarbetarna själva, *nerifrån*. I väldigt få fall initierades projekt genom ett tryck *utifrån*.

Med en förståelse av var och hur förändringsprocessen avseende kompletterande kompetenser har initierats anser jag att studiens resultat närmare kan förklaras. Informanternas svar och agerande kan i relation till denna modell analyseras utifrån ett objektiva perspektiv vilket avser bidra till studiens validitet.

### **3.2.2. Förändringsprocessen genom fyra steg**

Då ett behov har uppstått påbörjas således en förändringsprocess. Johansson och Heide (2008) beskriver förenklat förändringsprocessen utifrån fyra steg enligt nedan:

- 1) *Analys* – en utlösande faktor leder till diskussion om förändring (Johansson & Heide, 2008, s. 182).
- 2) *Förankring* – beslut fattas om att förändringen ska genomföras varpå planering och förberedelse samt dialog och delaktighet äger rum (Johansson & Heide, 2008, s. 187).
- 3) *Genomförande* – i denna fas genomförs själva förändringen (Johansson & Heide, 2008, s. 194).
- 4) *Konsolidering* – själva förändringsarbetet anses upphöra i detta steg. Förändringen har således befästs och blivit en del av organisationens kultur. Korrigeringar fortlöper däremot sett till förbättringsmöjligheter (Johansson & Heide, 2008, s. 197).

För att få bättre förståelse av informanternas uppfattningar och handlande anser jag att det är av vikt att närmare beskriva var i förändringsprocessen enheterna tycks befinna sig. Johansson och Heides (2008) modell används för att tydliggöra detta. Modellen är konkret i relation till att den, kort och koncist, tydliggör processen från dess initiala skede följt av en linjär process



fram till dess avslutande skede. I relation till en analys utifrån Johansson och Heides (2008) modell kan sedan till exempel Kotters (2012 [1996]) modell bättre appliceras. Detta utifrån att Kotters (2012 [1996]) steg kan vävas in i steg 2-4 av Johansson och Heides (2008) modell vilket ytterligare bidrar till en djupare förståelse.

### **3.2.3. Kotters åttastegsmodell**

Kotter (2012 [1996], s. ix) menar att "Speed of change is the driving force. Leading change competently is the only answer.". Utifrån tidigare observationer av förändringsprocesser identifierar Kotter (2012 [1996], s. 16) specifikt åtta misstag vilka kan ha allvarliga konsekvenser vid organisationsförändringar. Det faktum att organisationsförändringar inte på ett självklart eller enkelt sätt sker, bland annat på grund av de konstaterade åtta misstagen, utvecklar Kotter (2012 [1996], s. 22) en process för att effektivt genomföra förändringsprojekt. För föreliggande studie ligger fokus på steg 1-5 vilka utförs under förändringsprocessens inledande och genomförandefas. Steg 6-8 utgör sedan aktiviteter vilka genomförs senare under processens gång samt i ett avslutande skede. Steg 8 relateras också kort till men då snarare utifrån erfarenheter och reflektioner vilka genererats via tidigare processer. Nedan presenteras de åtta stegen:

#### **1. Frambringa en känsla av angelägenhet och nödvändighet**

Medarbetarna måste inse vikten av den stundande förändringen. Känner inte medarbetarna ett behov av förändring har man svårt att få dem med sig genom processen. (Kotter, 2012 [1996], ss. 37-38)

#### **2. Skapa en guidande koalition**

Som draghjälp genom en förändringsprocess behövs ett team inom organisationen vilka kan driva frågan. Medlemmarna i teamet måste inge förtroende, inneha tillräcklig kunskap och kompetens samt inneha ledarskapsförmågor. För kredibiliteten är det även av vikt att teamet utgörs av medlemmar från olika nivåer och grupper inom organisationen. (Kotter, 2012 [1996], ss. 59-68)

#### **3. Utveckla en vision och strategi**

Visionen måste formuleras och är av vikt för att leda förändringen framåt. Vidare behöver strategier fastställas i syfte att tydliggöra hur visionen ska uppnås. (Kotter, 2012 [1996], s. 23)



#### **4. Kommunifiera förändringsvisionen**

Visionen måste förmedlas till medarbetarna. Detta bör bland annat göras genom den guidande koalitionen men också via många andra forum. Genom detta steg är upprepning och dialog av vikt samt förmågan att vara konsekvent och föregå med gott exempel. (Kotter, 2012 [1996], ss. 23; 95-103)

#### **5. Bemyndiga och ge befogenhet att agera/Möjliggöra åtgärder på bred front**

Utifrån att visionen har förmedlats är det i detta steg läge att initiera medarbetare att agera i syfte att nå målet. Strukturer kan behöva förändras för att undanröja eventuella hinder. Medarbetare kan behöva stärkas i relation till färdighet, inställning och attityd. Otraditionella idéer och initiativ samt risktagande bör uppmuntras. (Kotter, 2012 [1996], s. 23; 119)

#### **6. Skapa och uppmärksamma kortsiktiga vinster**

Skapa utrymme för delmål under processens gång samt fira dessa och uppmärksamma de medarbetare som bidragit till framgångarna. (Kotter, 2012 [1996], s. 23)

#### **7. Konsolidera vinster och skapa ytterligare förändring**

Dra nytta av pågående förändring för att vidare förändra system, strukturer och policys som inte är kompatibla med varandra eller föreliggande förändringsprocess. Detta kan till exempel göras genom att utveckla medarbetare i syfte att implementera och befästa förändringsvisionen ytterligare. Förstärk även processen genom att applicera den vid genomförandet av andra projekt. (Kotter, 2012 [1996], s. 23)

#### **8. Förankra och befäst nya tillvägagångssätt i kulturen**

I det avslutande steget ska det nya arbetssättet implementeras som en del av organisationens rådande kultur. Detta görs bland annat genom att påvisa hur nya beteenden leder till organisatoriska framgångar. Samtidigt måste satsningar göras med avseende att såväl utveckla ledarskap som för att upprätthålla ett bra ledarskap i syfte att nå högre prestation. (Kotter, 2012 [1996], s. 23; 166)

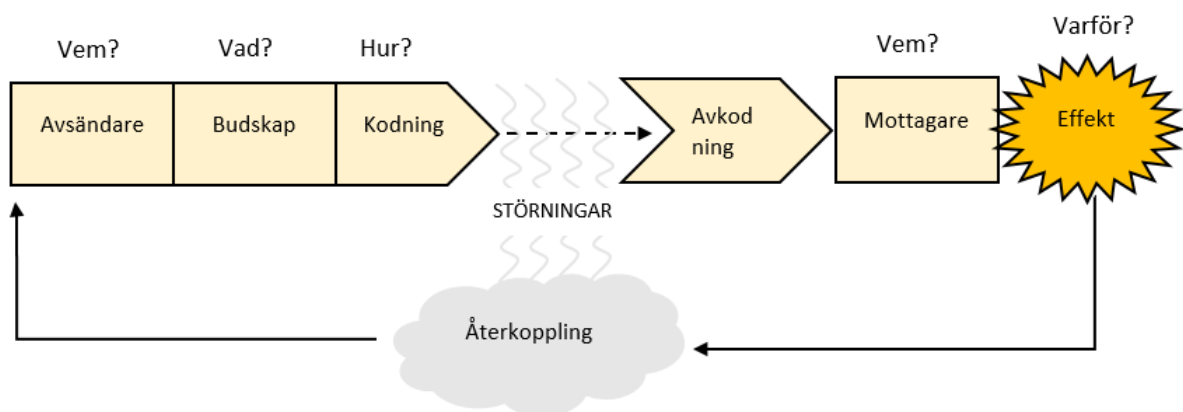
Även om Kotters (2012 [1996]) modell beskriver olika steg genom en förändringsprocess anser jag att den utelämnat det initiala steget *analys* vilket tydligare beskrivs genom Johansson och Heides (2008) modell. Själva *analys* steget anser jag är av stor vikt vid genomförandet av en förändringsprocess då detta kan påverka samtliga följande steg. I relation till detta bedömer jag att Johansson och Heides (2008) modell är nödvändig. Vidare anser jag inte heller att Kotters

(2012 [1996]) modell kan anses lika linjär som Johansson och Heides (2008) modell. Detta då Kotters (2012 [1996]) steg snarare kan tänkas uppstå vid olika skeenden under en förändringsprocess såväl som i en annan ordningsföljd än den vilken presenteras genom modellen. Själva *förankringen* och *genomförandet* presenteras dock mer utförligt genom Kotters (2012 [1996]) modell varför denna kompletterar Johansson och Heides (2008) modell på ett lämpligt sätt. Kotters (2012 [1996]) 8-steps modell bidrar således ytterligare till att förtydliga den förändringsprocess vilket enheterna genomgår/genomgått och informanternas svar kan förstås bättre i relation till denna modell. Genom avsnitt ”5. Resultat och analys” sker även en utvärdering av Kotters (2012 [1996]) modell utifrån det empiriska materialet och i relation till övriga teoretiska utgångspunkter. Syftet med detta är att skapa ytterligare större förståelse i relation till studiens frågeställningar.

### 3.3. Kommunikation under förändringsprocessen

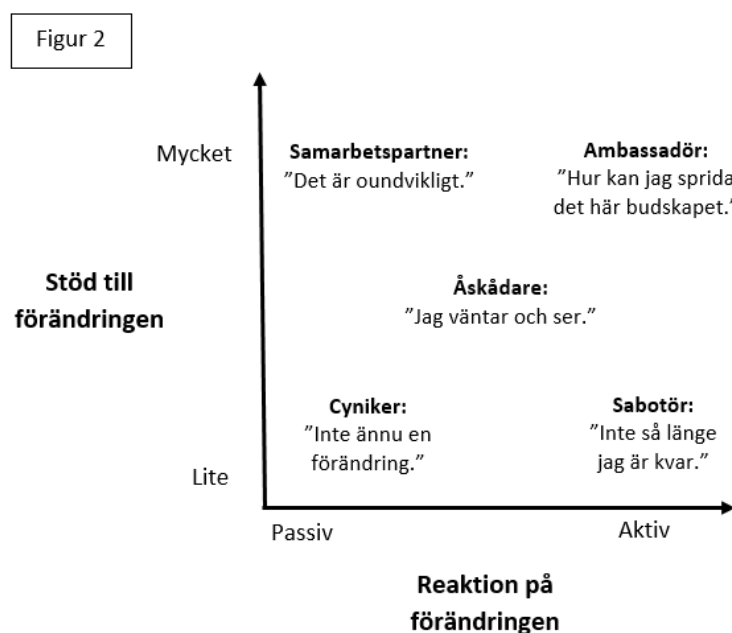
Kommunikationen kan ses som en dubbelriktad process enligt modellen nedan, figur 1 (Tonnquist, 2008, s. 160). Tonnquist (2008) menar att kommunikationen utgörs av en avsändare och en mottagare vilka skickar information mellan varandra. Avsändaren måste formulera budskapet så att mottagaren kan förstå information på det sätt som är avsett. Avsändaren kodar budskapet varpå mottagaren avkodar budskapet. Under processen för kodning och avkodning finns det dock risk för störningar, till exempel om avsändaren inte kommunicerar på ett sätt som förstås av mottagaren, vilket kan leda till missförstånd. Då mottagaren har mottagit och avkodat informationen ger detta en effekt. Mottagarens återkoppling till avsändaren visar sedan i vilken utsträckning kommunikationen lyckades (Tonnquist, 2008, ss. 159-160).

Figur 1





Johansson och Heide (2008) hävdar att kommunikation är ett av de viktigaste verktygen vid ledning av grupper. Kommunikation är också av största vikt i genomförandet av förändringsprocesser och kan anses vara en avgörande faktor för om förändringen lyckas eller inte (Johansson & Heide, 2008, s. 24). Genom förändringsprocessens olika steg är kommunikationen central, kontinuerlig kommunikation där alla berörda parter bjuds in till dialog och där lyhördheten är stor. Ledningen och/eller chefer är i regel de som ansvarar för såväl förändringsprocessen som kommunikationen (Johansson & Heide, 2008, s. 200). Vidare menar Johansson och Heide (2008, s. 190) att ledningen måste anpassa kommunikationen under processens gång utifrån i vilket stadie medarbetarna befinner sig i och i relation till den reaktion som uppstår hos medarbetarna. Detta kan beskrivas genom en modell där graden av stöd till förändring från medarbetare kombineras med reaktionen på förändringen i relation till aktiv eller passiv. Utifrån detta presenteras fem olika grupper av individer, illustreras nedan via figur 2 (Nordisk kommunikation AB refererad i Johansson & Heide, 2008, s. 191):



Som ledningsgrupp och chef är det således viktigt att anpassa sin kommunikation utifrån vilken grupp som bemöts vilket närmare beskrivs nedan:

- *Cynikern och sabotören* – det är viktigt att kommunicera med dessa grupper i syfte att försöka ta reda på relevanta motargument. Samtidigt ska inte dessa grupper ägnas för mycket tid och energi då det finns en risk att man tappar övriga grupper.



- *Samarbetspartnern och ambassadören* – dessa grupper kan behöva bekräftas och förstärkas i sin övertygelse. Dessa grupper bör även uppmuntras till att stötta individer från övriga grupper.
- *Åskådarna* – det är av stor vikt att ta reda på varför denna grupp är avvaktande i syfte att hjälpa dem framåt i processen mot en mer positiv inställning. Det finns annars en risk att tvivlen tar överhand och att de ansluter sig till cynikerna och sabotörerna. (Johansson & Heide, 2008, s. 191)

Jag anser att det är av vikt att ha en stor förståelse av kommunikationsprocessen sett till hela förändringsprocessen och genom dess samtliga steg. I relation till den anpassade kommunikationen avser jag också förtydliga självledarskapets användning och effekter. Denna modell blir således särskilt viktig vid analysen av självledarskap genom förändringsprocessen.





## 4. Metod och material

I detta avsnitt beskrivs studiens förhållningssätt och de metodologiska modeller vilka används vid tolkning och analys. Vidare redogörs för metodval samt urvalsprocess. Problem, kvalitetsbegrepp samt etiska aspekter lyfts kopplat till vald metod.

### 4.1. Metodologiska val

Föreliggande studie syftar till att undersöka organisationsutveckling i relation till att det är ett samhälleligt fenomen samt med fokus på sociala interaktioner vilka sker genom processen. Syftet var således inte att mäta ”hur mycket” eller ”hur många” utan snarare att förstå en process genom vilken betydelsen av såväl vilka faktorer som hur olika faktorer kan vara av betydelse (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 13). För att skapa mig denna förståelse bedömde jag den kvalitativa metoden som fördelaktig. Sett till att det var en relativt utforskad frågeställning i relation till fältet såg jag också fördelar med att använda en kvalitativ metod för att få en mer grundläggande förståelse av fenomenet (Repstad, 2007, s. 18). Semistrukturerade intervjuer genomfördes med syfte att, utifrån studiens problemställning, få en så pass djupgående och heltäckande bild som möjligt av valt fenomen (Creswell & Creswell, 2018, s. 187). Detta jämfört mot att välja en kvantitativ metod vilket kan innebära en begränsning där jag riskerar att missa tankar och synsätt på grund av till exempel en alltför smal frågeformulering (Repstad, 2007, s. 85).

I relation till att föreliggande studie avsåg undersöka informanternas uppfattning av ett skeende bedömde jag att intervjuer var bäst lämpande. Som forskare fick jag dock ha i beaktande att det människan säger och det människan gör kan skilja sig åt markant (Rennstam & Wästerfors, 2015, ss. 44-45). Lingard et al (2012, s. 33) förklarar det som att respondenterna sannolikt inte medvetet ljugar vid intervjutillfället men det som framkommer och därefter presenteras är trots allt en subjektiv uppfattning. Medveten om detta arbetade jag som forskare för att genomföra en djupgående tolkning av det empiriska materialet vilket avsågs resultera i en teoretisk förståelse (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 31).

Inför val av forskningsmetod är det av vikt att vara medveten om de begränsningar och brister som vald metod innebär. Detta för att i större utsträckning kunna parera dessa och säkerställa en högre kvalitet. Inför föreliggande studie var jag väl medveten om att utformandet och genomförandet av intervjuerna påverkas av mig som forskare bland annat sett till min bakgrund och mina värderingar (Creswell & Creswell, 2018, s. 183). Istället för att låta detta



vara en begränsning strävade jag efter att använda det till min fördel utifrån att jag till exempel hade kännedom om fältet samt genomgått diverse förändringsprocesser vid liknande fält. Detta i och med att jag har många yrkesverksamma år som administrativ chef inom skolväsendet, bland annat vid kommunala skolor inom Stockholms stad. Jag var även medveten om att mina föreställningar och tolkningar kunde påverka analysen varför jag ständigt strävade mot att hantera materialet objektivt (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 29).

Creswell och Creswell (2018, s. 5) menar att det är av vikt att identifiera forskarens filosofiska ställningstagande. Detta sett till att forskarens synsätt kan påverka forskningsförfarandet. Dessa ställningstaganden kan beskrivas som olika vetenskapsteoretiska grunder eller paradigmen. För föreliggande studie har jag utgått ifrån paradigmen konstruktivism sett till att jag som forskare strävat efter att skapa ytterligare förståelse av den värld som jag lever och verkar i (Creswell & Creswell, 2018, ss. 7-8). Som forskare har jag utgått ifrån att verkligheten utgörs av sociala konstruktioner. I relation till detta har jag haft individens perspektiv i fokus och även tagit hänsyn till hur olika händelser och situationer påverkar dennes liv. Det konstruktivistiska synsättet innebär således att jag som forskare har gjort en tolkning av det fenomen som studerats (Hiltunen, 2018).

## **4.2. Urvalsmetod**

Genom en kartläggningsrond identifierade jag möjliga platser/enheter för föreliggande studie (Fangen, 2004, s. 55). Kartläggningsronden resulterade i konstaterandet att möjliga enheter att genomföra studien vid var begränsade sett till att endast ett fåtal enheter genomförde eller hade genomfört denna förändringsprocess. Föreliggande studie är således en fallstudie sett till att det är begränsat till ett större projekt vid en organisation (Bryman, 2002, s. 466). Inledningsvis kontaktades förvaltningens projektledare för en inledande intervju. Därefter kontaktades rektorerna på samtliga enheter som ingick i projektet med förfrågan om att delta i undersökningen, det vill säga, de sju deltagande skolorna samt de två referensskolorna. Rektorer från tre av skolorna återkopplade och önskade delta. Utifrån detta identifierades informanter på de tre enheterna utifrån att de ansågs kunna bidra till att besvara studiens frågeställning. Urvalet för studien benämns som selektivt sett till att jag identifierade och valde ut såväl specifika enheter som informanter utifrån de olika förutsättningar som krävdes för studien (Fangen, 2004, s. 55).



Även om urvalet inte kan benämnas som representativt i statistisk mening syftade jag till att intervjua skolledare vid skolororganisationer vilka kunde anses representativa sett till såväl studiens frågeställningar som typiska för fältet (Fangen, 2004, s. 58). Det vill säga, skolledarnas och enheternas förhållanden och processer avsågs i viss utsträckning utgöra normen och kunde anses motsvara andra skolledare och enheter sett till, till exempel, roll, arbetsbelastning, medarbetargrupp och så vidare (Repstad, 2007, s. 36). Med detta sagt kan konstateras att förutsättningar, möjligheter och behov skiljde sig åt vid olika enheterna beroende på flertalet faktorer. Deltagande enheter skiljde sig till exempel åt avseende socioekonomiska förhållanden. Utifrån respektive enhets rådande förhållanden hade dock samtliga enheter sett ett behov av kompletterande vilket också gjorde dem aktuella för föreliggande studie.

### **4.3. Genomförande och bearbetning av intervjuerna**

Jag tog inledningsvis kontakt med den person som på förvaltningen var ansvarig för projektet. Detta för att bilda mig en bättre bild av projektet samt stämna av fortsatta möjligheter att bedriva en eventuell studie. Samtalet med ansvarig för projektet genomfördes på dennes arbetsrum, informant 1, och pågick i cirka 90 minuter. Med godkännande från förvaltningens projektansvarige tog jag sedan mailledes kontakt med samtliga rektorer på de enheter vilka ingick i projektet. Studiens preliminära syfte och upplägg presenterades för rektorerna i syfte att erhålla formellt tillträde och godkännande (Repstad, 2007, s. 49).

Vid utformandet av intervjuguiden, bilaga 1, hade jag det preliminära syftet klart för mig. I samband med forskningsöversikten tog jag del av flertalet studier vilka skrivits inom liknande områden varpå jag försökte hitta inspiration till frågor som konstruerats och använts av andra. Anledningen till detta var att jag såg det som en fördel att i viss mån ta avstamp från frågor som redan kvalitetstestats (Ejlertsson, 2014, s. 8). Ett första utkast av intervjuguiden prövades på en skolledare inom min bekantskapskrets som nyligen genomfört en större förändringsledning. Mindre justeringar av intervjuguiden genomfördes utifrån utlåtandet med syfte att bättre anpassa frågorna i relation till informanterna och valt forskningsområde.

Inför de sex intervjuerna ombads informanterna boka ett lämpligt samtalsrum där vi kunde sitta ostörda. Syftet med att de själva fick välja plats var att de sannolikt skulle välja ett rum där de kände sig trygga och öppnade upp mer vilket skulle bidra till ett bättre samtal (Repstad, 2007, ss. 95-96). Intervjuerna med skolledarna genomfördes på de respektive enheterna i skolledarnas rum alternativt i ett konferensrum/samtalsrum. Dessa intervjuer tog vardera mellan



45-75 minuter. Samtliga informanter godkände att jag spelade in intervjun med hjälp av en applikation via mobiltelefon. Det faktum att intervjuerna spelades in var till stor hjälp för mig som intervjuare då jag kunde koncentrera mig på att vara en god lyssnare och formulera följdfrågor snarare än att flitigt anteckna (Repstad, 2007, s. 93). Vid genomförandet av intervjuerna strävade jag också efter att vara flexibel och intervjuguiden använde jag endast som minneslista för att försäkra mig om att jag fick med samtliga delar (Repstad, 2007, ss. 85-86).

Vid en av enheterna fanns även möjlighet att delta vid en workshop som genomfördes i relation till projektet. Berörda skolledare samt projektansvariga deltog under workshopen. Syftet för mig som forskare med att delta vid workshopen var att ytterligare skapa mig bättre förståelse av projektet.

Efterhand att jag genomförde intervjuerna lyssnade jag på inspelningarna och skrev ned dem nästintill ordagrant. Även anteckningarna från workshopen skrevs om och förtydligades. Mindre justeringar gjordes i enlighet med rekommendationer gällande redigering vid anföring, det vill säga, innehållet förvanskades inte men däremot ändrades, till exempel, ordföljden eller ordvalet i syfte att underlätta utläsningen samt att detta bidrog till att anonymiteten och konfidentialitet i högre utsträckning kunde garanteras (Språkrådet, 2008, s. 60). Genom en hermeneutisk process, vilket kan liknas vid en spiral, försökte jag skapa mig en fördjupad meningsförståelse av intervjuerna (Repstad, 2007, s. 137). I första skedet försökte jag således att skapa mig en helhetsbild genom att läsa samtliga intervjuer flera gånger i helhet. Inför nästa steg färgkodades intervjuerna i syfte att kunna spåra varifrån de kom för att inte förlora sammanhanget (Repstad, 2007, ss. 142-143). Utifrån en datoriserad version av "sax- och kuvertmetoden" klippte jag därefter ut stycken och citat från intervjuerna och sorterade in dem under olika kategorier utifrån studiens avsnitt "3. Teoretiskt ramverk". Syftet med kategorisering av resultaten var att bättre kunna se eventuella mönster (Repstad, 2007, s. 143). Materialet reducerades även avseende sådant som var väldigt specifikt endast för någon enhet eller endast lyftes av en informant. Detta för att begränsa och fokusera insamlat material utifrån gemensamma och generella beröringspunkter från vilka slutsatser kunde göras. I nästa steg såg jag över materialet, i större utsträckning, i relation till avsnitt "2. Kunskapsöversikt/Forskningsläge". Genom att introducera denna kunskap i materialet gjordes en ny sortering där jag såg över kategoriseringen av materialet och skapade grunden till de olika styckena under avsnitt "5. Resultat och analys". Genom en kvalitativ innehållsanalys strävade



jag således efter att söka nya teman i texterna (Bryman, 2002, s. 368). Slutligen tog jag ett steg bakåt igen varpå en ny tolkning av helheten gjordes utifrån dessa nya fynd (Repstad, 2007, s. 137).

#### **4.4. Kvaliteten i kvalitativ forskning**

Jämfört med den kvantitativa metoden finns det för den kvalitativa metoden inte lika tydliga regler och riktlinjer för hur empiri bör hanteras och bearbetas (Bryman, 2002, s. 372). Kvalitetsmått genom den kvalitativa forskningen blir således förhållandevis svårbedömda (Repstad, 2007, s. 151). Även om validitet och reliabilitet, i och med detta, är termer som ofta förknippas med kvantitativ forskning följer nedan en beskrivning av begreppen i relation till föreliggande studie (Repstad, 2007, s. 152). Resonemangen kring validitet och reliabilitet mynnar även ut i en diskussion kring begreppet generalisering.

##### **4.4.1. Reliabilitet**

Med reliabilitet åsyftas att studiens funna resultat vid andra tidpunkter kan återskapas av andra forskare. Reliabilitet kan således beskrivas som ”konsistens och tillförlitlighet” (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295) eller ”pålitlighet” (Repstad, 2007, s. 1515). Reliabilitet kan belysas i relation till såväl intervjusituationen som genom bearbetningsprocessen av det empiriska materialet (Kvale & Brinkmann, 2014, ss. 295-296).

För intervjusituationen handlar reliabilitet om att upprätthålla en god forskningsintervju utifrån rådande praxis. Däremot finns inga fasta kriterier för att mäta kvaliteten på intervjun (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 216). Reliabiliteten utifrån intervjusituationerna blir därför svårbedömd i och med att dessa, trots allt, påverkas av mig som intervjuare i relation till min skicklighet samt utifrån vilka spår jag finner intresse av att vidare följa upp (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 216; 295).

Under bearbetningsprocessen kan reliabilitet mätas i relation till kvaliteten vid utskrift av intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014, ss. 224-225). Då inspelningarna var av god kvalitet och jag kunde fokusera på att nästintill ordagrant transkribera intervjuerna bedömer jag reliabiliteten, i detta avseende, som god. Dock ska inte tolkningsmöjligheten även under transkriberingsprocessen förringas (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 225).

Reliabiliteten avseende själva analysarbetet bedömer jag som förhållandevis låg då det handlar om ett meningstolkande (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 249). Detta utifrån att en annan forskare kanske gjort en annan kategorisering samt följt upp andra spår än de jag identifierat.



#### **4.4.2. Validitet**

Validitet handlar om studiens ”giltighet” i relation till noggrannhet och exakthet genom studien (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 296). Validitet för en studie skapas genom att forskaren utifrån ett kritiskt förhållningssätt kontrollera sin analys och förhåller sig till frågeställningen ”Mäter du vad du tror att du mäter?” (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 296; 298). Validering bör ske löpande genom studiens hela förlopp och kan preciseras genom följande sju stadier:

- 1) Tematisering
- 2) Planering
- 3) Intervju
- 4) Utskrift
- 5) Analys
- 6) Validering
- 7) Rapportering (Kvale & Brinkmann, 2014, ss. 297-298)

Genom att jag under forskningsprocessens gång strävat efter hög hantverksskicklighet genom de olika stegen avsåg jag bidra till studiens validitet. Syftet med att tydligt försöka beskriva de metoder jag använt mig av samt hur jag kommit fram till resultaten avser också bidra till studiens validitet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 309). Utifrån att ifrågasätta och tolka resultaten i relation till såväl teori som tidigare forskning bedömer jag även validiteten som förhållandevis god för föreliggande studie (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 298).

#### **4.4.3. Generalisering**

Utifrån en bedömning av studiens reliabilitet och validitet bör generaliseringsfrågan lyftas, det vill säga kan funna resultat ”överföras till andra undersökningspersoner, kontexter och situationer” (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 310). Föreliggande studie är en fallstudie genom vilken jag studerar och analyserar ett projekt med syfte att få en större förståelse av valt område (Bryman, 2002, s. 406). Utifrån att det finns många faktorer som påverkar studiens resultat bör generaliseringar gällande förändringsledning och självledarskap inom liknande organisationer inte göras. Slutsatser kan inte heller göras för hela förvaltningen sett till att studien endast utgår ifrån ett projekt omfattande ett antal enheter (Bryman, 2002, s. 119). Däremot kan denna studie



bidra till en indikation gällande framgångsfaktorer samt självledarskapets påverkan på organisationsutveckling vid liknande organisationer inom samma verksamhetsområde.

#### **4.5. Etiska frågor**

Med utgångspunkt i Vetenskapsrådets forskningsetiska principer informerade jag, såväl mailledes som muntligt, samtliga berörda om syftet med studien samt att jag tydliggjorde att deltagandet var frivilligt enligt informations- och samtyckeskravet (Vetenskapsrådet, ss. 7-11). Sett till konfidentialtetskravet garanterades även informanterna anonymitet, uppgifterna skulle behandlas konfidentiellt och det skulle inte gå att utläsa vilka personer som deltagit eller vem som sagt eller gjort vad (Vetenskapsrådet, ss. 12-13). Även om allmänheten i stort inte kan identifiera informanterna eller skolenheten insåg jag dock att det fanns en risk att andra medarbetare inom organisationen skulle kunna förstå vilka som deltagit och sagt vad. Med hänsyn till anonymiteten valde jag därför att inte närmare beskriva respondenterna sett till ålder, befattning, kön och så vidare. Jag valde även att löpande i text inte tydliggöra vilka citat som kom från en viss informant utan citaten presenterades i möjligaste mån utan koppling till en specifik informant. Sett till nyttjandekravet informerades även berörda om att anteckningar och arbetsunderlag skulle kasseras så snart uppsatsen var godkänd (Vetenskapsrådet, s. 14).



## 5. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras studiens insamlade och bearbetade resultat. Citat från intervjuerna vävs in i den löpande texten. Återkoppling till såväl teori som tidigare forskning görs genom samtliga stycken men med skiftande tonvikt för delavsnitten. Studiens frågeställningar behandlas parallellt genom en analys av resultatet.

Resultat och analysdelen presenteras genom 4 delavsnitt. Inledningsvis presenteras enheterna ”5.1. Beskrivning av informanterna och enheterna”. Därefter följer ”5.2. Bakgrund till organisationsförändringen” med koppling till Johansson och Heides (2008) modell för förändringsprocessen. Huvudfokus för delavsnittet ligger dock på Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005) beskrivning av var och hur behovet av förändringsprocessen uppstår. Genom ”5.3. Den traditionsbundna skolan” dras paralleller till, i huvudsak, Ahrne och Papakostas (2014). Johansson och Heides (2008) förändringsprocess lyfts dock även. Effekter i relation till självledarskap belyses också i relation till bland annat grupprestationen. Slutligen presenteras ”5.4. Medarbetares inställning och chefers agerande”. Detta delavsnitt presenteras i relation till Kotters (2012 [1996]) åttastegsmodell med fokus på kommunikation. Teoretiska kopplingar görs således till Johansson och Heides (2008) modell kring grad av stöd till förändring i relation till olika reaktioner på förändringen. Självledarskapet genom en förändringsprocess belyses också genom detta delavsnitt.

### 5.1. Beskrivning av informanterna och enheterna

Inledningsvis genomfördes en intervju med förvaltningens projektledare för projektet. Projektledaren hade tidigare erfarenhet av skolledaruppdrag inom grundskoleverksamhet och var väl förtrogen med skolväsendet. Därefter genomfördes intervjuer vid tre olika skolenheter. Vid två av enheterna intervjuades en rektor samt en biträdande rektor. Vid en av enheterna genomfördes endast intervju med en rektor. Detta berodde på att det inte fanns ytterligare skolledare i tjänst på enheten som deltagit genom hela förändringsprocessen. Samtliga informanter vilka intervjuades hade således varit involverad under hela processen för kompletterande kompetenser vid den enhet där de tjänstgjorde.

Enheterna befann sig i olika stadier av förändringsprocessen. En enhet befann sig i *förändring/genomförande* medan de andra två snarare befann sig i fasen *konsolidering*. Enheternas individuella projekt skiljde sig även åt. Vid en enhet, med årskurserna F-9, var det båda rollerna som skulle/hade implementerats. Vid en annan enhet, med årskurserna 7-9, avsåg





projektet endast rollen studiepedagog medan vid den tredje enheten, F-6 skola, berördes endast rollen lärarassistent. För två av enheterna genomfördes projektet utifrån att det var ett tydligt och uttalat projekt. Vid den tredje enheten beskrevs det snarare som att ”det bara hände” utan tydliga processplaner. I relation till begreppet självledarskap konstaterades att endast en av enheterna aktivt arbetat med självledarskap för merparten medarbetare.

## **5.2. Bakgrund till organisationsförändringen**

Samtliga informanter uttrycker att kompletterande kompetenser genomförts utifrån ett organisatoriskt behov vilket funnits för respektive skola. En av informanterna uttalar tydligt att:

”Det är ju ändå organisationen som bestämmer vad som behövs.”

I och med detta kan också förklaras varför enheterna har valt att implementera olika kompletterande kompetenser. Behoven ser således olika ut beroende på vilka årskurser som finns vid respektive enhet. I relation till Johansson och Heides (2008) modell för förändringsprocessen framträder, enligt min tolkning, också att det ständigt pågår ett *analysarbete*. Skolledarens uppdrag i relation till det organisatoriska behovet blir således en form av omvärldsbevakning vilket förtydligas genom nedanstående citat:

”Vi jobbar mycket med att titta utåt. Vad händer utanför och hur påverkar det oss.”

Utifrån denna omvärldsbevakning kan konstateras att vissa saker inom skolväsendet och på enheterna behövde förändras genom bland annat kompletterande kompetenser. Förändringsprojektet kring kompletterande kompetenser beskrivs, för samtliga enheter, endast utgöra en del i en större organisationsförändring. Det kan till exempel handla om att flera roller samt gruppkonstellationer förändras. Detta bland annat utifrån en förändrad syn på skolans och pedagogernas mål och uppdrag i relation till rådande förutsättningar och omständigheter. Det faktum att enheterna har valt att införa de kompletterande kompetenserna handlar således om att detta har varit en passande pusselbit i det stora organisationspusslet vilket har lagts vid respektive enhet.

”Jag tror att det är lite av en nyckel om man ska få det att fungera, man måste se en helhet. Man kan inte bara ’pluppa’ ned någonting och tro att det ska funka.”



Vid samtliga intervjuer framkommer, i ett tidigt skede, att den bakomliggande orsaken och syftet med införandet av kompletterande kompetenser inom skolan, utifrån ett skolledarperspektiv, handlar om en professionalisering av skolan som i slutändan ska komma eleverna till gagn.

”Det är hela tiden ett sätt och ett tänk utifrån hur vi kan göra det på bästa sätt för eleverna utifrån deras förutsättningar.”

Skolledningen har således utifrån en *analys* identifierat ett förändringsbehov (Johansson & Heide, 2008).

Även om organisationsförändringen kompletterande kompetenser genomförs på enheten utifrån att man avser ”investera i eleverna” ser man även till personalens bästa. Då personalen är en huvudsaklig resurs för eleverna framhåller informanterna att medarbetarnas arbetsmiljö och välmående är av stor vikt. Det faktum att projektet också kan anses påverka medarbetarnas situation positivt ses som en viktig aspekt utifrån Johansson och Heides (2008, s. 182; 197) beskrivning av *förankringsarbetet*, genom vilket medarbetarna i högre grad ska involveras och entusiasmeras. Detta belyses närmare under delavsnitt ”5.4.3. Involvering och delaktighet” i relation till bland annat Kotters (2012 [1996]) åttastegsmodell.

Sett till Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005, s. 188) beskrivning av *var och hur* behovet av förändringsprocessen har uppstått konstaterar jag att det till viss del handlar om *utifrån*. Behovet inom skolväsendet påverkas *utifrån* då det bland annat finns en lärarbrist samt att lärarnas arbetsmiljö är omdebatterad. Bortsett från eventuella referensskolor, anser jag även att det finns ett mått av *ovanifrån* då projektet har initierats på politisk nivå. Trots detta blir det, utifrån min analys, tydligt att det är ett projekt vilket har initierats *nerifrån*, på initiativ från ledningsgrupperna på respektive enhet, det vill säga den närmsta arbetsledningen:

”Kompletterande kompetenser tillhör och kompletterar vår process så himla bra, vi har haft behov av det inifrån.”

Även om det finns många beröringspunkter och likheter mellan enheterna framkommer att skolorna också skiljer sig åt. De bakomliggande nödvändigheterna som påverkar och styr behovet av kompletterande kompetenser ser olika ut. En skolledare från en enhet belägen i ett



mer socioekonomisk utsatt område förklarar nödvändigheten av kompletterande kompetensen för den enheten enligt nedan:

”Vi har knappt några hemmasittare. Och jag tänker att de trygga vuxna som finns på skolan gör att eleverna också kommer hit. Här blir man sedd som man kanske inte blir hemma om man har 10 syskon. Utan då kommer man istället hit. Som kompletterande kompetens ska man vilja ta tag i det sociala, det är därför vi behöver det i alla fall.”

En skolledare vid en enhet belägen i ett område med högre socioekonomisk status beskriver istället nödvändigheten enligt nedan:

”Det här en jättebra skola med kompetenta lärare och bra resultat. Ingenting kommer ifrån ett tvång. Utan det var mer att vi såg att det här matchar inte längre det samhälle som vi lever i. Vi har ju våra styrdokument men vi kan inte fortsätta bedriva en skola där vi till exempel formar barn som bara lyder och som är duktiga på att genomföra bara en uppgift.”

Det går således inte att ta fram en organisatorisk modell vilken dikterar hur många lärarassistenter eller studiepedagoger som behövs för olika skolenheter eller hur dessa ska implementera. Creemers och Reezigts (2005) studie styrker också det faktum att det inte går att ta fram en generell modell eller ett koncept för samtliga skolenheter. Specifika omständigheter och förutsättningar för de olika enheterna måste istället tas i noga beaktande (Creemers & Reezigt, 2005, s. 368). Detta går också i linje med Soparnots (2011, ss. 658-659) studie vilken beskriver dessa initiala förhållanden utifrån att de utgör respektive enhets ”context dimension” vilket har effekt för förändringen. Vikten av att genomföra en relevant *analys* utifrån rådande omständigheter anser jag således tydligt framträder (Johansson & Heide, 2008, s. 182).

### **5.3. Den traditionsbundna skolan**

Att skolan är en traditionell verksamhet framkommer genom intervjuerna. Redan vid en skolas uppbyggnad finns ett färdigt tänk och en mall för hur skolan bör organiseras. Det finns även många intressenter kring skolan, allt från elever och vårdnadshavare till medarbetare, politiker och skattebetalande invånare. Även om man inte direkt berörs av skolans verksamhet har man på ett eller annat sätt, vid något tillfälle i sitt liv, sannolikt haft samröre med skolväsendet. En informant förklarar det enligt nedan:



”Vi är också alla fostrade i detta att skolan är en institution och har en bild av vad skolan är. Frågar man mina föräldrar så är det samma som när de gick på skolan på 50 talet, det är väldigt lika och ska vara på ett visst sätt.”

Detta, anser jag, tydliggör att skolan som organisation samt dess kultur har varit väldigt stabil och förhållandevis oföränderlig. I linje med Starrs (2011, s.346) studie framkommer att skolväsendet är komplext med många olika intressenter vilka har åsikter samt eventuellt önskar påverka. Samtidigt belyses, av samtliga informanter, vikten av att våga ifrågasätta strukturer och arbetssätt. Projektet kompletterande kompetenser utmanar också de gamla kulturella normerna och värderingarna vilka omgärdar skolväsende och lärarrollen. Medarbetare och grupper har utmanats i sitt tankesätt samt fått vrida och vända på olika möjligheter och scenarier:

”Måste det vara så här och skulle man kunna göra annorlunda. Det skulle ju kunna vara att istället för att ta in dessa roller så omfördelar, samarbetar eller arbetar man på annat sätt för att skapa möjligheter.”

*Analyssteget* utifrån Johansson och Heides (2008, s. 182) modell inkluderar således även medarbetarna. Paralleller kan dras till Kotters (2012 [1996], ss. 37-38) modell utifrån att steg 1. *Frambringa en känsla av angelägenhet och nödvändighet* bland medarbetarna, har initierats och slutligen resulterat i att man inom organisationen sett behov och möjligheter med dessa nya roller. Organisationen har sett över sina faktiska behov och, så att säga, beviljat rätt kompetenser tillträde i syfte att skapa en effektiv organisation av hög kvalitet. Detta kan relateras till Ahrne och Papakostas (2014, s. 19-20) påstående gällande att det är organisationen vilken styr tillhörigheten, det vill säga, avgör vilka roller och indirekt medarbetare som beviljas eller nekats tillträde till organisationen.

I relation till tillhörighet och gruppkonstellationer utifrån en hierarkisk ordning, vilket belyses av Malten (1998) och Hartman (2017), uttrycker informanterna tydligt att det finns behov av olika yrkeskategorier med en tydlig uppdelning gällande ansvarsområden och arbetsuppgifter. Utifrån informanternas synsätt handlar det inte om en hierarkisk ordning utan snarare om ett välfungerade samarbete där samtliga kompetenser är betydelsefulla i relation till olika aspekter. Detta till trots framträder bilden av att det finns en inbyggd hierarkisk ordning sett till olika yrkeskategorier. Till exempel, utifrån att olika kompetenser och arbetsuppgifter värderas olika vilket också resulterar i olika lönestrukturer och arbetsvillkor. Detta är tydligast



i relation till rollen lärarassistent vilket jag anser också kan förklaras av att det är en roll som delvis ersätter andra befattningar vilka redan har en lägre hierarkisk position jämfört mot lärarrollen. En informant beskriver det som nedan:

”Lärarassistenten är mer så den glider med. Det är samma som en tandläkare och en tandsköterska. Om man hade två tandläkare så dividerar de mest om att göra det på sitt sätt och ingen vill fluora tänderna.”

För rollen studiepedagog tycks inte någon hierarkis ordning ha framträff i detta skede vilket sannolikt kan förklaras av att det är en ny befattning vilken ännu inte positionerat sig i den hierarkiska strukturen. Däremot tycks det, ifrån lärarhåll, finnas en något större tveksamhet till rollen studiepedagog jämfört mot rollen lärarassistent. Min tolkning är att detta delvis kan förklaras av att den hierarkiska ordningen eventuellt kan komma att påverkas. I relation till Hartmans (2017) konstaterande att olika yrkeskategorier och lärarroller tidigare fått kämpa för att erhålla legitimitet och erkännande kan ett rimligt antagande vara att rädslan bottnar i att man månar sin position.

Vid införandet av nya roller, i en redan delvis hierarkiskt uppbyggd organisation, ställs stora krav på samarbete mellan olika befattningar likväl som mellan olika grupper. I relation till detta påtalas också vikten av en tydlighet kring uppdrag och förväntningar. Detta konkretiseras genom projektet, till exempel, via arbetsbeskrivningar där arbetsgivaren tydliggör vad som förväntas av medarbetarna. Men fokus ligger på att det krävs en tydlighet mellan medarbetare samt inom och mellan olika gruppkonstellationer på respektive enhet. Haushchild och Konradts (2012) studie framhöll att självledarskap kan påverka utfallet av grupprestationen i positiv riktning. I relation till detta kan konstateras att självledarskap för föreliggande projekt kan få positiv verkan utifrån att det ytterligare bidrar till att olika gruppkonstellationer kan samarbeta och prestera bättre. Det faktum att Politis (2006) studie påvisade kopplingar mellan självledarskap, arbetstillfredsställelse och grupprestation indikerar också att självledarskap kan ha effekt på utfallet vid genomförandet av kompletterande kompetenser utifrån att det påverkar grupprestationen. Jag anser att detta visar på vikten av kommunikation mellan medarbetare och grupper vid genomförandet av en organisationsförändring. Detta belyses ytterligare i kommande delkapitel ”5.4. Medarbetares inställning och chefers agerande”.

Även om skolan som organisation beskrivs som väldigt traditionell framkommer också att man inom skolväsendet idag har en högre acceptans för olika organisationsförändringar vilka



sker. Det finns en förståelse av att även skolväsendet på olika sätt alltid kommer befinna sig i förändring:

”Nu har man [medarbetarna] accepterat att det händer saker och att vi behöver förändras. Och det är en annan sak att säga att ’Det går lite för fort’ jämfört mot att ’Vi behöver inte förändras’.”

Även om förändringsbenägenheten vid de olika enheterna skiljer sig belyser informanterna det faktum att varje förändringsprocess leder till nya erfarenheter och kunskaper hos såväl ledningen som medarbetarna. Man lär sig en metodik kring förändringsledning och förändringsarbete varpå kommande processer blir lättare vilket också kan koppas till en förändring av det sociala landskapet och rådande kultur och normer. I relation till Ahrne och Papakostas (2014) samt Morgans (1999) teorier kring tillhörighet och kultur konstaterar jag att enheterna i viss utsträckning har lyckats implementera en acceptans och vilja gällande organisationsförändring. Detta motsäger dock Starrs (2011) studie vilken snarare påvisade att rektorer upplever ett ökat motstånd mot förändringar. Sannolikt är dock detta beroende av förändringsprocessens karaktär, det vill säga utifrån *var och hur* behovet av förändringen har uppstått (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005). Kompletterande kompetenser har inte genomförts som ett tvång *utifrån* eller *ovanifrån* även om dessa faktorer delvis har påverkat. I huvudsak handlar det snarare om ett behov *inifrån* vilket påverkar medarbetarnas inställning och agerande i relation till projektet.

Starr (2011) framhöll även att rektorer överlag såg förändringsledning som en av de svårare arbetsuppgifterna att hantera utifrån olika aspekter. Detta är dock inte den bild som målas upp av informanterna vilka inte räds förändringsledning:

”Skolan borde våga lite mer. Vad är det värsta som kan hända? Det blev inte som man tänkte? Ja, då får man väl vrida lite till då och göra om! Värre än så är det inte och jag lovar att eleverna lär sig under tiden ändå.”

Även om skolan i sig kan anses traditionsbunden blir det genom denna studie tydligt att det är av vikt att det finns en skolledning vilken vågar ta sig an förändring. Det måste finnas stort mod och genuint engagemang inom skolledningen för att våga och orka driva olika förändringsprocesser effektivt med lyckat resultat. Även om det inte genom denna studie tydliggörs hur kompletterande kompetenser leder till framgångar i framtida processer kan anas



att tidigare processer delvis banat väg för genomförandet av kompletterande kompetenser. Detta går också i linje med Kotters (2012 [1996], s. 23; 166) åttonde och avslutande steg, 8. *Förankra och befast nya tillvägagångssätt i kulturen*. Samt att det även kan relateras till Soparnots (2011) studie då lärdomar från tidigare förändringsprocesser bidrar till att framtida förändringsprocesser förbättras, vilket benämns ”learning dimension”. Detta är dock inte resultat funna utifrån projektet kompletterande kompetenser utan handlar om tidigare eventuella projekt och aktiviteter vilka genomförts vid de respektive enheterna. I relation till detta uttrycker också en informant enligt nedan, vilket jag anser påvisar att det är ett ständigt arbete som måste bedrivas för att upprätthålla en viss kultur:

”Jag tycker ändå att vi har en schyst kultur. Men vi får ju inte vila i den någon gång.”

## **5.4. Medarbetares inställning och chefers agerande**

### **5.4.1. Behovet av organisationsförändring och kommunikationen**

Även om syftet med kompletterande kompetenser var en kvalitetshöjning gentemot eleverna framhöll samtliga informanter att det var av vikt att förtydliga för medarbetarna hur projektet skulle bidra till en förbättrad arbetssituation för medarbetarna på individnivå:

”Till syvende och sist så är man ju sig själv närmast och tittar på ’Hur påverkar den här förändringen mig?’”

Utifrån diskussionen kring lärarnas arbetsmiljö fick skolledarna arbeta med att tydliggöra hur genomförandet av kompletterande kompetenser kunde förbättra, inte bara elevernas situation, utan även lärarnas varpå en förändring var nödvändig. Skolledningen fick arbeta med att motivera medarbetarna utifrån olika aspekter, bland annat sett till att projektet syftade resultera i tydligare arbetsfördelningar samt en renodling av läraruppdraget. Detta beskrivs av en informant enligt nedan.

”Det var många som kände en stor stress kring mentorsuppdraget tidigare då det tog mycket tid. /.../ Men nu får man som lärare göra det man är bra på och utbildad för.”



Skolledningen arbetade således utifrån Kotters (2012 [1996], ss. 37-38) modell, steg 1. *Frambringa en känsla av angelägenhet och nödvändighet*. Medarbetarna måste se vikten och behovet av förändringen samt tydligt kunna relatera till och förlika sig med planen varpå den kan förankras. Detta, anser jag, kan relateras till ett självledarskapsarbete då skolledning och medarbetare arbetat med *naturliga belöningsstrategier* utifrån att det inom projektet funnits en positivt inbyggd aspekt vilket man riktade fokus mot, en förbättrad arbetsmiljö (Neck & Houghton, 2006, s. 272).

Det framkommer dock att det, bland en mindre grupp medarbetare, trots allt, funnits en viss rädsla och osäkerhet inför projektet, i huvudsak inför implementering av rollen studiepedagog. Även om denna grupp inte har uttryckt ett aktivt motstånd har de ställt sig tveksamma till projektet. Utifrån Johansson och Heides (2008, s. 191) beskrivning benämns gruppen *åskådare*. Rädslan hos dessa åskådare beskrivs av informanterna, bland annat, bottna i att man som lärare trots allt inte sett någon personlig vinning utan snarare utgått ifrån att ”systemet vill alltid lura den enskilda individen”. I dessa situationer beskrivs vikten av kommunikation och delaktighet genom vilket medarbetarna får arbeta med självledarskap i relation till bland annat självobservation (*beteendefokuserad strategi*) i syfte att tydligare bli varse sina respektive styrkor och svagheter i relation till arbetsuppgifter (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Samt att det handlar om att upprepade gånger belysa den positiva inbyggda aspekt som anses genereras av projektet, det vill säga, ytterligare förtydligande utifrån *naturliga belöningsstrategier* (Neck & Houghton, 2006, s. 272).

De medarbetare vilka har varit negativa har skolledarna fått hantera på olika sätt. Det vill säga, gruppen *cyniker* eller *sabotörer*, enligt Johansson och Heides (2008, s. 191) kategorisering. I det fall medarbetarna själva i ett tidigt stadie har valt att lämna enheten till följd av den stundande organisationsförändringen har skolledningen valt att acceptera detta utan att lägga alltför mycket tid och energi på dessa individer. Medarbetarnas val att lämna enheten, istället för att aktivt arbeta emot förändringen, har uppmärksammats utifrån en positiv aspekt:

”Det var några som slutade och så är det ju. Det är bra att man tar sitt eget ansvar istället för att sitta kvar och gnälla.”

I relation till detta lyfts också de *cyniker* och *sabotörer* vilka skolledning valt att inte fokusera alltför mycket på men vilka ändå valt att stanna i organisationen:





”Personen har med små medel försökt gå emot det som är beslutat och då har jag tydligt markerat vad som gäller. Min strategi har varit att jag bara kört på. Inte gett det negativa utrymmet.”

Min tolkning blir att man som chef och ledare, utifrån rådande situation, i vissa fall valt att istället lägga tid och energi på de mer framåtsyftande individerna, *samarbetspartners* och *ambassadörerna*, och lyft dem. Johansson och Heide (2008, s. 191) beskriver också vikten av att inte tillägna *cynikerna* eller *sabotörerna* alltför mycket tid med risk för att tappa övriga grupper. Även om det utifrån informanternas sida inte alltid varit ett medvetet val att anamma denna strategi framkommer att detta på sikt gett resultat:

”Det känns att något har förändrats. Sedan så kan jag inte svara på om det jag har gjort som har hjälpt.”

I andra fall framkommer dock att det har krävts mycket och återkommande kommunikation med *cynikerna/sabotörerna* vilket belyses nedan:

”Det var en hård och lång resa med jättemycket samtal. /.../ Personen fick verkligen gå ned i sig själv och det har varit jättekul att följa och det är jättekul att se personen nu. Det finns en sådan enorm självinsikt.”

Vikten av självledarskap lyfts således även i relation till *cynikerna* och *sabotörerna* utifrån ett medvetandegörande (*beteendefokuserad strategi*), motiverande (*naturliga belöningsstrategi*) och förändrande tankesätt (*konstruktiv tankeverksamhet*) i syfte att driva processen framgångsrikt framåt (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Detta arbete påtalas också vara av vikt för att kunna identifiera vad den faktiska rädslan eller oron egentligen stått för, varpå detta har kunnat bemötas. Kommunikationskompetens och förmågan till självledarskap framstår också vara av stor vikt för medarbetarna, såväl i syfte att sätta ord på sin rädsla som att arbeta sig därifrån. Detta går också i linje med Yu och Kos (2017) studie vilken påvisar vikten av kommunikationskompetens i relation till självledarskap och arbetsprestation.

Genom detta delavsnitt framkommer att det finns många individer med olika inställningar och agendor att hantera genom en förändringsprocess. Informanterna har bidragit med olika beskrivningar gällande hur kommunikationen skett med medarbetare från olika gruppstillhörigheter, utifrån Johansson och Heides (2008, s. 191) modell. Det tycks dock inte



finnas ett entydigt svar gällande hur en individ från en viss grupptillhörighet bör bemötas. I detta sammanhang är min tolkning att det handlar om chefens och ledarens bedömning utifrån varje enskilt fall. Såväl som det krävs kunskap om enheten krävs det förståelse av de medarbetare vilka verkar inom den. Detta för att som chef och ledare kunna bemöta medarbetarna på lämpligast sätt i syfte att nå uppsatta mål för verksamheten vilket jag även belyser i kommande delavsnitt ”5.4.2. Visionen och vägen dit”. I vissa avseenden kan det således handla om att möjliggöra uppsägning för en individ. Medan det i andra avseenden kan handla om att lägga ned tid och energi för att hjälpa en medarbetare utvecklas i syfte att bidra ytterligare till organisationen. Inom en organisation där medarbetare i högre utsträckning har kunskap och förmåga att arbeta utifrån självledarskapsstrategier blir min tolkning även att kommunikationen kan antas bli tydligare och rakare. Detta bland annat då chef/ledare och medarbetare båda har förståelse för självledarskap och, i större utsträckning, sakligt kan diskutera medarbetarens förmågor och inställning i relation till rådande processer.

#### **5.4.2. Visionen och vägen dit**

Kotter (2012 [1996], ss. 23; 95-103) menar att det är av vikt att utveckla och kommunicera en vision och strategi vid organisationsförändring i syfte att få medarbetarna med sig, steg 3. *Utveckla en vision och strategi* och 4. *Kommunicera förändringsvisionen*. Visionen för föreliggande projektet blir, utifrån informanternas utsagor, tydligt sammanlänkat till de bakomliggande nödvändigheterna för genomförandet. Även om de bakomliggande nödvändigheterna delvis skiljer sig åt på enheterna kan visionen för projektet ses som ett bidrag till en lärande skola där alla ska lyckas vilket tydligt kan kopplas ihop med stadens mål (Stockholms stad, 2018c). Sett till medarbetarnas arbetsmiljö kan visionen också förtydligas utifrån att staden ska vara en attraktiv arbetsgivare med nöjda medarbetare (Stockholms stad, 2016). Därmed inte sagt att visionen eller målet för projektet de facto är tydligt formulerat eller uttalat. En skolledare beskriver det som nedan:

”Vi har inte ett jättetydligt mål, utan mer diffust. I mitt huvud är det nog mer tydligt än vad det är nedtecknat. Men vi har pratat om det mycket, med syfte att det ska bli bättre för eleverna. Vi har gjort det i dialog och också i relation till lärarens arbetsmiljö. Vi har försökt lyssna och ändra på saker man sett som ett problem.”

Även om visionen för enheterna i grund och botten är förhållandevis lika skiljer sig den utstakade vägen för att nå dit. Projektplanen har också varit olika tydlig och uttalad för



enheterna. Det finns dock en generell bild bland informanterna av att en tydlig projektplan kring införandet av kompletterande kompetenser kan ses som en stor fördel ur flera aspekter. Bland annat då det blir tydligare för medarbetarna vad projektet faktiskt innebär varpå de kan ta ställning till detta och uttrycka sina åsikter samt involvera sig inför, under samt efter projektets gång. Samtidigt som det uttrycks att det kan vara fördelaktigt med en tydlig strategi och projektplan belyses vikten av att kunna justera planen. Det finns således en acceptans och öppenhet för att det inte blir som man tänkt och att man måste förändra ursprungsplanen:

”Vi har tydliga processer men som inte bakbinder oss. För vi förstår ju att det kan hända saker. /.../ Jag har inte varit inne i en enda process där vi inte har ändrat lite riktning.”

Informanterna uttrycker att det finns ett syfte och är av vikt med såväl en vision som tydliga strategier för att nå målet. Dock har det sett olika ut för enheterna genom respektive genomförandeprojekt i detta avseende. Projektet har således inte stått och fallit med visionen eller strategierna även om detta delvis kan ha bidragit till en tydligare och effektivare process. Samtidigt påtalas också vikten av att inte ha alltför rigida processer utan att dessa måste kunna ändras och anpassas under vägen. I relation till detta framstår att kommunikationen kring föreliggande projekt har anpassats i förhållande till förutsättningar och behov vid de olika enheterna. Detta kan även förklaras utifrån Johansson och Heides (2008, s. 190; 200) beskrivning av att ledning och chefer ansvarar för kommunikationen som också måste anpassas utifrån flertalet faktorer. Trots att visionen och vägen dit ter sig olika tydligt formulerade för enheterna framstår att projektet har anpassats utifrån den faktiska enheten på olika sätt. Detta i relation till ledningens kännedom och förståelse av såväl skolväsendet som den egna enheten. Det handlar till exempel om att enheterna har anpassat genomförandeplanen utifrån mottaglighet och acceptans hos medarbetarna. Detta kan ses som en framgångsfaktor vilket också styrks via Soparnot (2011, ss. 658-659) studie vilken belyser att ledningen har stor påverkan på utfallet av en organisationsförändring utifrån ”process dimension”, den andra dimensionen. Detta är också i linje med Jimmieson, Peach och Whites (2008, s. 259) studie vilken bland annat påvisar att ledningen utifrån kännedom om förväntade beteendemönster också kan anpassa processen i syfte att nå bättre resultat, även om processen inte är tydligt uttalad.



### 5.4.3. Involvering och delaktighet

Även om visionen och, i vissa fall, en tydlig projektplan saknas i skrift tycks det finnas ett samförstånd kring syftet och målet utifrån att detta har formulerats och utvecklats i dialog med medarbetarna. Detta förtydligas ytterligare utifrån informanternas konstaterande att projektet har genomförts i dialog med medarbetarna vilka har haft möjlighet att påverka projektets inriktning och utfall. Det har funnits en stor möjlighet till involvering och kommunikationen har varit öppen och återkommande. Till exempel har skolornas lokala samverkansgrupper utgjort en informationskanal utifrån rådande samverkansavtal. Utgångspunkten för samverkan inom stadens utbildningsförvaltning är att ”Alla medarbetare ska vara delaktiga i så många frågor som möjligt som berör det egna arbetet” samt ”Att alla på arbetsplatsen ska kunna framföra sina åsikter” (Stockholms stad, 2019). Medlemmarna i samverkansgruppen avser dessutom representera samtliga nivåer och delar av organisationen vilket går i linje med Kotters (2012 [1996], ss. 59-68) teori steg 2. *Skapa en guidande koalition*. Även om skolledningarna inte uttalat arbetat med att skapa ledande team utifrån Kotters (2012 [1996], ss. 59-68) definition framträder bilden av att det trots allt finns drivande grupper utifrån rådande konstellationer. Detta kan också vara grupper vilka är del av en väldigt gammal tradition och kultur men som används på rätt sätt. Samtidigt tydliggörs vikten av genuin involvering och delaktighet:

”Vi hade inte någon styrande funktion som jobbade med en övertalningsförmågeprocess utan det var en process för att se om vi faktiskt skulle ha kompletterande kompetenser. Med andra ord, ’Vill ni inte så gör vi det inte. Vi kommer inte driva detta emot er. Är ni med så kör vi det här annars inte.’”

Citatet ovan påvisar också hur en enhet har arbetat med att bemyndiga och ge befogenhet att agera vilket kan relateras till Kotters (2012 [1996], s. 23; 119) modell steg 5. *Bemyndiga och ge befogenhet att agera/Möjliggöra åtgärder på bred front*. Smollan, Sayers och Mathenys (2010, s.29) studie påvisar också att desto högre grad kontroll medarbetarna känner att de har över förändringsprocessen desto positivare kommer de ställa sig till projektet. För föreliggande studie konstaterar jag således att det faktum att projektet har genomförts i dialog med medarbetarna, genom vilket de också upplevt en känsla av kontroll, ytterligare bidragit till en mer utbredd positiv inställning bland medarbetarna. Inkludering och medbestämmande skapas i syfte att uppnå högre kvalitet avseende organisationsförändringens utfall. Detta kan också



beskrivas genom Johansson och Heides (2008) modell för förändringsprocessen. Skolledningen är generellt de som påbörjar *analysen*. Dock är det av stor vikt med en tydlig *förankring* i medarbetargruppen för att i *genomförandefasen* och *konsolideringsfasen* uppnå högre effektivitet och resultat vilket genererar ett mer kvalitativ utfall (Johansson & Heide, 2008, s. 182; 187; 194; 197).



## 6. Slutsatser

I detta avsnitt presenteras en sammanfattning av uppsatsens viktigaste resultat som återkopplas till studiens syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie var att inom skolmiljö undersöka organisationsutveckling i relation till självledarskap utifrån ett skolledarperspektiv. Detta har således gjort genom att närmare studera projektet kompletterande kompetenser vid tre olika enheter.

Enheternas olikheter och förutsättningar till trots samt det faktum att själva projektet och genomförandeprocessen har sett olika ut kan ett antal gemensamma framgångsfaktorer identifieras. Studiens första frågeställning löd:

### **Vilka framgångsfaktorer kan identifieras vid genomförandet av en förändringsprocess?**

Studiens funna resultat i relation till nämnda frågeställning presenteras nedan.

- **Det måste finnas en acceptans avseende förändring såväl som en drivande ledning**  
Även om skolan och skolväsendet beskrivs som traditionell framstår att en framgångsfaktor kan härledas till att det vid föreliggande enheter trots allt finns en vilja och acceptans för förändringsprocesser. Genom att våga mer förändringsledning utmanas således rådande traditionsbundenhet vilket också kan anses leda till ett bättre förändringsklimat framöver. För att kunna driva olika förändringsprojekt krävs också en drivande skolledning vilken har mod och engagemang nog att genomföra processerna gång efter annan.
- **Behovet måste komma inifrån organisationen samt tydliggöras för medarbetarna**  
Även om kompletterande kompetenser har initierats via en politisk diskussion genomförs projektet på frivilligbasis i relation till de faktiska behoven vid respektive enhet. Det är således ett projekt vilket genomförs utifrån ett lokalt behov. Projektet kommer *nerifrån* vilket bidrar till en enklare genomförandeprocess, bland annat, då berörda medarbetare är mer välvilligt inställda till projektet. Det är också av vikt att syftet med projektet såväl som de positiva aspekterna tydliggörs och konkretiseras för medarbetarna i syfte att få dem med sig genom processen.



- **Dra nytta av rådande strukturer och processer genom förändringsprocessen**

I relation till den traditionsbundna skolan framkommer att rådande kulturer och traditioner i vissa avseenden kan användas fördelaktigt då de kan utgöra och förenkla olika steg genom en förändringsprocess. För föreliggande studie handlade det bland annat om att samverkansgruppen framstod som ett team vilka kunde driva frågan framåt. Men det handlade också om att tidigare strukturer kring roller, utifrån en hierarkisk ordning, förenklade implementeringen av en ny roll, lärarassistenten. En framgångsfaktor blir således att utifrån en positiv aspekt nyttja den tillhörighet och kultur vilken råder.

- **Ledningen måste ha kännedom om organisationen och medarbetarna i syfte att anpassa processen och kommunikationen**

Genom studiens analys framkommer att chefs/ledarens kännedom om organisationen och dess verksamhet är en viktig framgångsfaktor. Störst tonvikt bör läggas vid denna framgångsfaktor utifrån att många aspekter kan inrymmas. Samtliga fyra steg utifrån Johansson och Heides (2008) modell kan anses påverkas av ledningens förståelse för enheten och medarbetarna såväl som agerande utifrån denna förståelse. Förståelsen är av vikt i syfte att kunna genomföra en relevant *analys* och därefter genom *förankringsarbetet* involvera medarbetarna på ett lämpligt sätt. Genom *genomförande- och konsolideringsstegen* krävs också att ledningen till exempel förmår identifiera, anpassa och applicera de delar utifrån Kotters (2012 [1996]) åttastegsmodell vilka kan anses vara av vikt för föreliggande projekt såväl som utifrån rådande organisatoriska förutsättningar och möjligheter. I relation till detta är också kommunikationen av stor vikt då den måste anpassas till situationen såväl som till specifik grupp eller individ. Den anpassade kommunikationen och den återkommande dialogen framstår som ett av de viktigaste verktygen genom förändringsprocessens olika delar.

Studiens andra frågeställning beskrevs som:

**Hur kan självledarskap hjälpa skolledare att driva en förändringsprocess?**



Studiens funna resultat i relation till denna frågeställning presenteras nedan.

- **Bygg in positiva och givande aspekter genom förändringsprocessen**

Kompletterande kompetenser handlade till syvende och sist om att skapa ytterligare förutsättningar och möjligheter för eleverna. I relation till berörda medarbetare avsågs projektet bidra till ökade förutsättningarna för legitimerade lärare att fokusera mer på undervisning. Projektet avsåg således resultera i en förbättrad arbetssituation för elever såväl som lärare. Positiva och givande aspekter, i relation till medarbetarna, fanns därmed inbyggda i projektet. Genom att väva in *naturliga belöningsstrategier* kan detta bidra till att förändringsprocessen effektiviseras samt maximeras utifrån att beröra är mer välvilligt inställda till föreliggande projekt och processer.

- **Självledarskap bidrar till mer självgående medarbetare, såväl som grupper, vilka förmår kommunicera tydligare.**

Genom att ha ett tydligt implementerat självledarskap i organisationen indikeras att medarbetarna blir mer självmedvetna varpå de i större utsträckning bättre kan förhålla sig till olika processer. Till exempel utifrån att de anammar *naturliga belöningsstrategier* varpå de kan rikta fokus mot projektets positiva inbyggda aspekter. Eller i relation till *beteendefokuserade* strategier genom vilka medarbetarna är medvetna om sitt eget agerande och genom själv Anpassning kan avpassa sitt beteende och tillvägagångssätt såväl som föra en mer riktad och tydligare kommunikation. Kommunikation och samarbete mellan individer inom olika gruppkonstellationer är också av stor vikt i relation till att lyckas implementera föreliggande projekt framgångsrikt. Självledarskapet kan på sikt således ses som ett bidrag till en mer decentraliserad verksamhet där ansvaret ligger hos medarbetarna och inom grupperna.

Det decentraliserade ansvaret innebär dock inte att ledningen kan släppa kontrollen. Chefer och ledare har fortfarande ett stort ansvar i relation till att identifiera medarbetarnas position i förhållande till förändringsprocessen. I syfte att guida medarbetarna framåt i förändringsprocessen är det av vikt att chefer och ledare förmår bedöma vilket stöd som bör ges till olika individer och grupper utifrån självledande strategier. Med detta sagt kan också konstateras att det ställs höga krav på chefer och ledare vilka på olika sätt ansvarar för att förmedla och implementera självledarskap inom organisationen.





## 7. Diskussion

I detta avsnitt sker en friare reflektion i relation till studien och dess funna resultat. En systematisk självkritik lyfts genom vilken studiens svagheter även belyses. Förslag på framtida studier presenteras också.

Det kan eventuellt uppfattas som att det för studien finns många teoretiska perspektiv samt tidigare refererad forskning vilket delvis spretar åt olika håll. Då förändringsledning i relation till självledarskap är väldigt utforskat, var det dock för mig nödvändigt att ha med många olika perspektiv och infallsvinklar. Detta har således lett till att jag har fått en större förståelse av hur självledarskap kan ses som ett verktyg för chefer och ledare vid genomförandet av olika förändringsprojekt.

Redan i delavsnitt ”4.4. Kvaliteten i kvalitativ forskning” lyfts problematiken avseende kvalitetsmått vid kvalitativ forskning. Även om jag genom denna studie finner belägg för konstaterade slutsatser påverkas såväl studiens reliabilitet som validitet av mig som forskare och de val jag gör. I relation till detta bör, som nämnt, generaliseringar utifrån funna resultat inte göras. Genom att vidga frågeställningen och även inkludera intervjuer med medarbetare samt att genomföra observationer vid enheterna kan tänkas att validiteten för funna slutsatser kunnat stärkas.

Utifrån att studien bland annat ämnar identifiera och belysa framgångsfaktorer genom en process kan hävdas att en komparativ metod hade varit att föredra. Genom att istället fokusera på att beskriva och analysera skillnader genom jämförelse kan tänkas att tydligare resultat framträtt. För föreliggande studie bedömde jag dock inte detta som ett alternativ, bland annat, på grund av att enheterna befann sig i olika stadier av processen samt att de skiljde sig åt avseende andra faktorer.

Ovan för mig in på förslag till vidare forskning. För ytterligare kunskap och belägg inom området vore det således intressant med komparativ forskning i relation till förändringsledning och självledarskap. Med allt annat förhållandevis likvärdigt för enheterna och planerade projekt, förutom graden av självledarskap, vore det relevant att utröna självledarskapets faktiska effekt genom förändringsprocessen. För forskning av denna karaktär anser jag det dock av stor vikt att graden självledarskap de facto kan mätas eller åtminstone tydligt definieras. I annat fall riskerar självledarskapet att ytterligare kritiseras och förkastas. I relation till detta kan till exempel Smollan, Sayers och Mathenys (2010, ss. 44-45) studie lyftas. Genom studien



påvisades att hög grad av emotionell intelligens ansågs bidra till att individer bättre hanterade såväl sina som andras känslor, vilket genom en organisationsförändring kunde anses leda till en mer lyckad process med bättre utfall. Även om självledarskap inte handlar om personliga egenskaper, utan omfattar strategier, kan det vara fördelaktigt att ytterligare utröna vad som är vad. Det vill säga, bidrar självledarskap till ökad grad av emotionell intelligens eller är det snarare så att hög grad av emotionell intelligens möjliggör självledarskap. Detta är även något jag har fått hantera genom analysarbetet för föreliggande studie, att försöka utröna vad som de facto kan ses som självledarskapsstrategier och vad som snarare handlar om personliga egenskaper och andra skeenden. Genom att identifiera och konstatera ett mått på grad av självledarskap vore det vidare även intressant att fokusera forskningen på hur självledarskap bör implementeras i olika organisationer för att uppnå bästa resultat.

Under studiens gång uttryckte en informant:

”Man måste ge det tid och det är väl det svåra när man gör en förändring. Man vill ju se resultatet på en gång!”

Precis som genom processen för organisationsförändring, i strävan mot organisationsutveckling, är forskning tidskrävande samt kräver kunskap och kompetens. Jag ser således fram emot ytterligare forskningsresultat kring självledarskap i relation till organisationsutveckling. Samtidigt som jag inser att jag nog får finna mig i att ge mig till tåls.



## Litteraturförteckning

- Ahrne, G., & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B., & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (1:3 uppl.). Malmö: Liber.
- Creemers, B. P., & Reezigt, G. J. (2005). Linking school effectiveness and school improvement: The background and outline of the project. *School Effectiveness and School Improvement*, 359-371. doi:10.1080/09243450500234484
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design*. Los Angeles: Sage.
- Duvarci Engman, M. (01 2019). *Skolporten*. Hämtat från <https://appl.editnews.com/page/read.ashx?issueid=411984&userid=29879622&readid=E041CF80FD21&umailid=3661743196>
- Ejlertsson, G. (2014). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik* (3 [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Fangen, K. (2004). *Deltagande observationer* (1:5 uppl.). Malmö: Liber ekonomi.
- Hartman, S. (den 03 03 2017). Splittrad kår skapar hackordning. *Pedagogiska magasinet*. Hämtat från <https://pedagogiskamagasinet.se/splittrad-kar-skapar-hackordning/> den 16 05 2018
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 497-517.
- Hiltunen, L. (den 05 11 2018). Föreläsning: Forskningsöversikter. Växjö: Linnéuniversitetet.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262. doi:10.1177/0021886307312773
- Johansson, C., & Heide, M. (. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser* (1:1 uppl.). Malmö: Liber.
- Jones, R., & Kriflik, G. (2005). Strategies for managerial self-change in a cleaned-up bureaucracy: a qualitative study. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 397-416.
- Kotter, J. P. (2012 [1996]). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- KPMG. (2018). Organisationsstöd i pilotprojektet kopmlletterande kompetenser i skolan. (s. 4). Stockholm: KPMG.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:5 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Å. (den 25 09 2015). *Skolvärlden*. Hämtat från [Skolvarlden.se](http://Skolvarlden.se): <https://skolvarlden.se/artiklar/larare-yrkesroll-i-forandring> den 02 01 2019
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4., [omarb.] uppl.). Stockholm: Natur och kultur.
- Lingard, L., Vanstone, M., Durrant, M. F.-C., Lowe, M., Rashotte, J., Sinclai, L., & Tallett, S. (2012). Conflicting messages: Examining the dynamics of leadership on interprofessional teams. *Academic Medicine*, 87(12), 1762-1767.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion* (1:19 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.



- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organisation Development Journal*, 27(3), 203-216.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Skolverket. (den 22 02 2016). *Skolverket.se*. Hämtat från <https://www.skolverket.se/laroplaner-amnen-och-kurser> den 10 04 2018
- Skolverket. (den 03 10 2017). *Skolverket.se*. Hämtat från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/pedagogiskt-ledarskap-ett-begrepp-som-bestar-och-forandras-1.263837> den 10 04 2018
- Skolverket. (den 28 06 2019). *Skolverket.se*. Hämtat från <https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/lararlegitimation-och-forskollararlegitimation/regler-och-krav-for-lararlegitimation/krav-for-att-fa-larar--och-forskollararlegitimation>
- Skolverket. (u.d.). *Skolverket.se*. Hämtat från <https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/lararlegitimation-och-forskollararlegitimation>
- Smollan, R., Sayers, J., & Matheny, J. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.  
doi:10.1177/0961463X09354435
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.  
doi:10.1108/09534811111158903
- Språkrådet. (2008). *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber.
- Starr, K. (2011). Principals and the Politics of Resistance to Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 646-660.  
doi:10.1177/1741143211416390
- Stockholms stad. (2016). *Stockholms stads personalpolicy*. Blomquist. Hämtat från <https://intranat.stockholm.se/Global/policy/Stockholms%20stads%20personalpolicy%202016.pdf> den 24 05 2019
- Stockholms stad. (2018a). Pilotprojektet - Kompletterande kompetenser i skolan. Stockholm.
- Stockholms stad. (2018b). Självledarskap - ett seminarium om att leda sig själv för att kunna leda andra. Stockholm: Stockholms stad.
- Stockholms stad. (den 02 07 2018c). *intranat.stockholm.se*. Hämtat från Stockholms stads intranät: <https://intranat.stockholm.se/Sidor/2016/10/Hallbarhetskommisionens-rapporter/>
- Stockholms stad. (den 26 03 2019). *intranat.stockholm.se*. Hämtat från Stockholms stads intranät: <https://intranat.stockholm.se/Sidor/2013/3/Samverkansavtal--Utbildningsforvaltningen/>
- Tonnquist, B. (2008). *Projektledning* (3 [uppdaterad] uppl.). Stockholm: Bonnier utbildning.
- Vetenskapsrådet. (u.d.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.
- Wheelan, S. A. (2010). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar* (1:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Yu, S., & Ko, Y. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*(24), 421-425.



## Bilaga 1 - Intervjuguide

### Övergripande frågor

- Befattning
- Antal år med nuvarande tjänst/ Antal år inom organisationen/ Antal år med befattningen
- Kort beskrivning av skolans organisation.

### Förändringsprocessen i relation till projektet

- Kan du berätta lite om ert projekt med kompletterande kompetenser och varför ni beslutade er för att genomföra detta? (Analys)
- Hur såg gruppkonstellationerna ut innan ni påbörjade projektet? I relation till detta kan du beskriva det sociala landskapet som rådde på skolan: andan, kulturen osv. (Tillhörighet&kultur)
- Vilka har involverats i projektet och hur? (Förankring)
- Hur har och ser förändringsprocessen ut för projektet? (Genomförande)
- Hur har ni arbetat med kommunikationen genom förändringsprocessen och vilken vikt har detta haft för projektet? (Kommunikation)
- Vart befinner ni er just nu i själva projektet? (Ev konsolidering)
- Hur har eventuellt gruppkonstellationerna på skolan förändrats under projektets gång och varför? Och vilken effekt har projektet haft på skolans anda och kultur? (Tillhörighet&kultur)

### Beteendefokuserade strategier:

- I relation till projektet, i vilken utsträckning har medarbetarna arbetat med självobservation i syfte att till exempel bli varse sina respektive styrkor och svagheter? (Följt av självmålsättning, självbelöning, självkritik samt konkreta själv Anpassningar sett till arbetsmiljön och arbetssättet)
- Har detta lett till att medarbetarna på ett mer konstruktivt och effektivt sätt kunnat följa med genom förändringsprocessen? I sådana fall hur? (Tex utifrån att de är mer motiverade, inte lika stort förändringsmotstånd samt att rollerna utformats och implementeras bättre.) Alternativt, varför inte?

### Naturliga belöningsstrategier:

- Hur har skolledningen arbetat med att skapa engagemang för projektet och hur har medarbetarna motiverats? (Tex fokus på de mer positiva delarna) (Kommunikation)
- Hur har såväl skolledningen som medarbetare arbetat med att bygga in och lyfta fram positiva aspekter i relation till projektet? (Kommunikation)
- Vilka eventuella effekter kan detta ha gett för projektet? (Tex högre effektivitet och prestation)

### Konstruktiv tankeverksamhet:

- I det fall det har funnits ett motstånd till projektet i något avseende vad beror detta på och hur har det yttrat sig? Har det tex funnits en rädsla bland medarbetarna utifrån att deras position kan förändras/försämrats? (Tillhörighet&kultur)
- Hur har såväl skolledningen som medarbetarna arbetat med att förändra tankeprocessen kring det eventuella motståndet? (Tex konstruktiv tankeprocess och positiva mentala bilder) (Kommunikation)
- Vilken effekt har detta eventuella arbete fått och vad har det resulterat i? (Tex förbättrad och ökad prestation)

### Avslutande frågor

- Tror du att den process som medarbetarna har gått igenom via detta projekt kan vara till fördel vid eventuella andra förändringsprocesser? Varför/varför inte?
- Finns det någon fråga jag inte har ställt som jag borde ha ställt i relation till detta projekt?
- Har du någonting du vill tillägga?