



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 441
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
2005-01-17

Att styras och leda under och efter en
förändringsprocess
En fallstudie av skolledares erfarenheter som mellanchefer i
den kommunala skolan

Kristian Jönsson

Mattias Ripoll

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art: Kandidatuppsats 10 poäng
Sidantal: 46 (inklusive bilagor)
Titel: Att styras och leda under och efter en förändringsprocess. En fallstudie av skolledares erfarenheter som mellanchefer i den kommunala skolan.
Författare: Kristian Jönsson/Mattias Ripoll
Handledare: Glen Helmstad
Datum: 2005-01-17
Sammanfattning: Då tyngden i vår uppsats ligger i att skapa en systematisk förståelse av hur undersökningspersonerna upplever sin situation under en förändringsprocess på styrningsnivå valde vi en kvalitativ forskningsstrategi. Vi valde att använda oss av intervjuer då ville få fram skolledarnas upplevelser och förstå dem utifrån deras perspektiv.

Resultaten visar bland annat att skolledarna upplever ett minskat handlingsutrymme i den nya organisationen. Dessutom känner de sig marginaliserade ifrån beslutstagandet vilket vi anser kan resultera i skolledare som är mindre initiativrika och kreativa. I arbetet med medarbetarnas motivation kan vi tyda tendenser att skolledarna utgår från sina egna personliga egenskaper när de försöker främja ett önskvärt beteende hos sina medarbetare. Detta anser vi bör uppmärksammas då, vi tror att, människor kan fara illa om man inte utgår från individen när man väljer val av påverkansprocesser för att främja önskvärt beteende. Dessa faktorer är något som vi tror kan vara negativt för skolverksamheten då vi anser att det inte främjar lärande, varken skolledarnas, deras medarbetares eller elevernas.

Det positiva med den nya organisationen är att skolledarna fått ett forum där de kan träffa andra skolledare att utbyta erfarenheter och idéer. Dessutom har skolan blivit mer enhetlig i kommunen och därmed tydligare för medborgarna.

Vårt förslag till fortsatt forskning är att studera i vilka eventuella konsekvenser allt mer pacificerade skolledare kan få för skolverksamheten. Hur man kan tillvarata de positiva effekterna centraliseringen fört med sig och samtidigt bibehålla ett stort handlingsutrymme för skolledarna? En annan intressant fundering är om dagens skolledare kommer att klara av den förändring som skolledarrollen eventuellt är på väg att genomgå, eller om det kommer att behövas rekrytera nya individer med andra karakteristiska.

Nyckelord: Skolledare, mellanchefer, centralisering, motivation, förändringsprocess, påverkan.

Förord.....	i
1 Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Avgränsningar	2
1.3 Disposition	2
1.4 Pedagogisk relevans	3
1.5 Förförståelse.....	4
2 Teori	5
2.1 Litteratur	5
2.2 Centraliserad och decentraliserad organisationsstruktur.....	6
2.2.1 Skolans väg från centraliserad till decentraliserad organisation...	7
2.3 Skolledarnas roll som mellanchefer	7
2.4 Förutsättningar för skolledares ledarskap	8
2.4.1 Statliga förutsättningar	9
2.4.2 Kommunala förutsättningar.....	9
2.4.3 Skolledarnas arbetsuppgifter	9
2.4.4 Sociokulturella förutsättningar.....	10
2.5 Skolledarnas ledarskap.....	10
2.5.1 Motivationens betydelse i skolledarskapet.....	12
2.5.2 Motivationen som verktyg	14
2.6 Sammanfattning	15
3 Metod	16
3.1 Fallstudie.....	16
3.2 Den organisatoriska kontexten.....	17
3.2.1 Kommunens förändringshistorik.....	17
3.2.2 Den aktuella förändringsprocessen	18
3.3 Upplägg och genomförande av undersökningen.....	18
3.3.1 Urvalet av deltagare.....	19
3.3.2 Forskningsintervjuer.....	20
3.3.3 Genomförandet av datainsamlingen.....	21
3.3.4 Bearbetning av data	21
3.4 Reflektioner kring studiens kvalitet	21
4 Resultatredovisning.....	23

4.1 Skolledarnas upplevelser av den nya organisationen.....	23
4.1.1 Centraliseringen.....	23
4.1.2 Sammanfattning.....	24
4.2 Organisatoriska förutsättningar för skolledarnas ledarskap	25
4.2.1 Statlig och kommunal påverkan på skolledarnas ledarskap	25
4.2.2 Vilken påverkan skolans sociokulturella förutsättningar har på skolledarnas ledarskap.....	26
4.2.3 Mellanchefskapets påverkan på skolledarnas ledarskap	26
4.2.3 Förändringsprocessens påverkan på skolledarnas ledarskap	27
4.2.5 Sammanfattning.....	28
4.3 Motivation.....	28
4.3.1 Hur motiveras skolledarna?.....	28
4.3.2 Hur arbetar skolledarna med att motivera sina medarbetare?.....	29
4.3.3 Sammanfattning.....	30
5 Diskussion.....	31
5.1 Hur skolledarna upplever den nya organisationen	31
5.2 Hur de organisatoriska förutsättningarna för skolledarnas ledarskap upplevs.....	32
5.3 Motivation.....	33
5.3.1 Hur skolledarna motiveras	33
5.3.2 Hur skolledarna arbetar med att motivera sina medarbetare.....	34
5.4 Metoddiskussion	35
5.5 Avslutning.....	36
6 Referenser	38
Bilagor.....	a
1. Intervjuguide	a

Förord

I början av september år 2004 började kursen i arbetslivspedagogik på institutionen för pedagogik vid Lunds universitet. Vi, studenter, blev då på ett tidigt skede påminda om examensarbetet, i form av en uppsats, som skulle vara klart den 17 januari året därpå.

Arbetet som resulterat i den uppsats du nu håller i, har inneburit sena timmar, frustration och förtvivlan. Men också många skratt, insikter och lärande, inte bara kring de frågor vi studerade utan även om oss själva.

Vi skulle vilja ta detta tillfälle i akt att ödmjukt tacka dem, som hjälpt oss med denna uppsats. Vår handledare Glen Helmstad har betytt mycket för oss, även om det tagit sin tid att tyda hans väl genomtänkta markeringar. Tack Glen för hjälpen med struktureringen av vårt arbete samt de tips och råd du har gett oss på vägen. Vi vill även tacka våra föräldrar som tagit sig tid och läst igenom uppsatsen och därefter kommit med värdefulla synpunkter som ytterligare lyft arbetet. Naturligtvis vill vi tacka dem som på olika sätt varit delaktiga i undersökningen, ingen nämnd (på grund av konfidentialiteten) och ingen glömd.

Vi vill redan nu göra läsaren uppmärksam på något som skulle kunna ge upphov till förvirring. Vi beskriver i studien hur skolan i Sverige från att varit centralstyrd blivit kommunens angelägenhet, det vill säga decentraliserats. I vårt undersökta fall har den aktuella kommunen genomgått en förändring som i sin tur inneburit att skolverksamheten inom kommunen centraliserats. Det är denna centralisering som åsyftas i det kommande arbetet.

1 Inledning

Omkring år 500 f Kr myntade Herakleitos tesen *pánta rhei*, vilket på svenska betyder allt flyter. Talesättet säger att när vi stiger ner i en flod för andra gången är det inte längre samma flod, och liksom vattnet i floden passerar allt annat i livet förbi oss. Innebörden av tesen är att förändring är den enda sanna verkligheten och att allt befinner sig i ständig förändring (Angelöw, 1991).

Den snabba teknologiska utvecklingen, ökad konkurrens som följd av globalisering, ny lagstiftning samt ständigt skiftande värderingar är exempel på faktorer som förändrat den miljö som organisationer verkar inom. För att således nå framgång måste organisationer anpassa sig efter en miljö som är dynamisk, oförutsägbar och krävande (ibid.) där normalstadiet är förändring snarare än stabilitet (Kotter, 1998). Trots att förändringsförmåga en längre tid har uppfattats som viktig för organisationers överlevnad, visar ett flertal studier att så många som 50 till 80 procent av alla omstruktureringar på något vis misslyckats (Burke, Church, Javitch, Siegal och Waclawski, 1996; Williams, 2001).

Ett belysande exempel på vilka konsekvenser det kan få för organisationer, som inte reagerar eller anpassar sig efter små förändringar i närmiljön, är metaforen om den kokande grodan. Om en groda läggs i en gryta full med vatten vars temperatur successivt stiger kommer grodan att stanna kvar i grytan. Den luras till en falsk känsla av trygghet där den missar att registrera och därmed reagera på förändringen av vattentemperaturen. Detta leder slutligen till grodans död. Å andra sidan, om en groda läggs i en gryta med kokande vatten, kommer den direkt att hoppa ur och rädda sig själv (Burke, Koonce och Trahant, 1997). För att undvika att bli kokande grodor måste således vinstdrivande företag, rätta sig efter miljöns ständigt skiftande förutsättningar.

Situationen för organisationer inom den offentliga verksamheten är delvis annorlunda än för vinstdrivande företag. Detta då deras verksamhet styrs av politiska beslut som bestäms utifrån ideologiska idéer. Inte desto mindre måste offentlig verksamhet uppmärksamma omgivningens förändringar för att t.ex. bibehålla medborgarnas förtroende.

Då litteraturen som behandlar chefer, chefsutveckling och ledarskap sällan behandlar positionen som mellanchefer (Drakenberg, 1997; Williams, 2001) samt att skolledare verkar i en politiskt styrd organisation, beslöt vi oss för att använda oss av dem som undersökningsgrupp. Genom att studera skolledarna i en kommun som upplevt en centralisering av verksamheten fick vi undersökningsdeltagare som deltagit i en förändringsprocess, innehar en mellancheferposition samt verkar inom en politiskt styrd verksamhet. Hos den valda undersökningsgruppen fann vi det intressant att studera hur de upplevde förändringsprocessen, deras syn på den nya organisationen samt deras nya arbetssituation.

1.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera: *hur skolledarna, vars ledning är upptagen med strukturella förändringar, upplever sin arbetssituation, samt, hur arbetet med skolledarnas egen och deras medarbetares motivation bedrivs.*

Vår huvudfråga är: vilka faktorer skolledarna upplever påverkar deras arbetssituation, under och efter en förändringsprocess på ledningsnivå. I detta ingår delfrågorna: hur skolledarna upplever;

- den nya organisationen?
- de organisatoriska förutsättningarna för sitt ledarskap?
- arbetet med deras motivation?
- arbetet med att motivera sina medarbetare?

1.2 Avgränsningar

Vi kommer i vår uppsats att diskutera hur skolledarnas arbetssituation ser ut och hur de påverkar sina medarbetare att bland annat känna delaktighet. Detta, vilket vi kommer att motivera längre fram i uppsatsen, då det ökar möjligheterna till lärande. Begreppet lärande är ett väldigt komplext begrepp och beroende av den enskilde individen. Både, vad som läggs i definitionen och i vilka situationer individen lär. Därför kommer vi att begränsa oss med att sätta lärande i relation till den påverkan skolledarna utövar och endast ge en kort definition på lärande. När man talar om påverkansprocesser kan det ligga nära till hands att tala om begreppet makt, detta är dock ett begrepp som vi valt att inte diskutera.

1.3 Disposition

Uppsatsen består förutom detta inledande kapitel av ytterligare fem kapitel samt bilagor. Utöver introduktionen och syftet, som redan presenterats, består detta kapitel av en klargörelse av uppsatsens pedagogiska relevans samt den förförståelse vi hade i ämnet innan vi började med uppsatsskrivandet.

Kapitel två som vi kallar ”Teori” inleds med en granskning av hur vi gick tillväga för att generera material till vår teori. Därpå följer, i teorikapitlet, en genomgång som förklarar begreppen centralisering och decentralisering och klargör skillnaden dem emellan. Detta följs av avsnittet om hur skolledarrollen utvecklats till att bli en mellancheferroll. Vidare tas det upp vilka organisatoriska förutsättningar det finns för skolledare att bedriva skolverksamhet idag. Vilka egenskaper skolledare enligt teorin bör ha, diskuteras under rubriken skolledarnas ledarskap. Teorikapitlet avslutas med en granskning av de två inriktningarna val och behov inom begreppet motivation samt hur de här teorierna kan praktiskt tillämpas i arbetslivet.

Teorikapitlet följs av vårt metodkapitel, där vi redogör för hur vi gick tillväga för att införskaffa empiri. Kapitlet inleds med att fallstudien presenteras och en beskrivning av

den organisatoriska kontexten. Vi presenterar därpå den urvalsprocess som vi använde oss av, samt ger en kortfattad presentation av de skolledare som deltog i studien. Vidare presenterar vi hur vi gick tillväga för att utforma och genomföra intervjuerna. Sedan redovisar vi vårt tillvägagångssätt vid genomförandet av datainsamlingen och hur vi bearbetat detsamma. Metodavsnittet avslutas med en redovisning av hur vi använt oss av de kvalitetsaspekter som vi anser en kvalitativ undersökning bör uppfylla.

Studiens resultatredovisning, kapitel fyra, bygger uteslutande på de empiriska data vi fått fram vid intervjuerna med skolledarna och skildrar skolledarnas uppfattningar kring de frågeställningar vår studie har.

Det nästa sista kapitlet, som vi kallar ”Diskussion”, ägnas åt att diskutera de empiriska fynden utifrån vår valda teori. Därefter följer en diskussion där vi kritiskt granskar vår metod. Sedan försöker vi under rubriken ”Sammanfattning och avslutande reflektioner” kortfattat svara på studiens forskningsfrågor vilket ger svar på studies syfte. Kapitlet avrundas med en allmän reflektion kring hur skolledarnas framtid kan gestaltas och eventuell vidare forskning inom området diskuteras.

Uppsatsen avslutas med att vi redogör för våra referenser.

1.4 Pedagogisk relevans

Ämnet pedagogik har genom historien definierats på många olika sätt (se Kallos, Köhler och Nilsson, 1971). Många, framför allt äldre, definitioner benämner pedagogik som någon slags undervisning eller uppfostran. Men pedagogik inkluderar även andra områden. Tedenljung och Ryhammar (2001) inkluderar arbetslivet:

Pedagogik med arbetslivsinriktning, som en del inom disciplinen pedagogik, kan sägas vara det vetenskapliga studiet av påverkansprocesser i arbetslivet. (sid. 9).

Svensson (2004) talar även om påverkansprocesser:

De pedagogiska frågor som då uppstår gäller hur man skall uppnå det handlande som uppfattas som önskvärt. Frågorna gäller å ena sidan vad det mera bestämt är som är önskvärt och varför och å andra sidan om detta önskvärda handlande kan uppnås och i så fall hur. (sid. 12).

Vi har för avsikt att studera hur skolledarna upplever att en centralisering av skolverksamheten påverkat och påverkar deras arbetssituation. Vi ämnar beskriva vilka påverkansprocesser som används mot skolledarna samt vilka de själva använder sig av för att främja ett önskvärt beteende. Då skolledarna genom sitt ledarskap på olika sätt försöker främja önskvärt beteende hos sina medarbetare blir de påverkansprocesser intressanta att studera ur ett pedagogiskt perspektiv. Detta då allt ledarskap handlar om konstant lärande samt att påverka, styra, motivera och guida (Johansson, 2004). Med detta i åtanke anser vi att vår uppsats är av pedagogisk relevans.

1.5 Förförståelse

Vår förförståelse kring skolan och skolledarna är de erfarenheter vi fått under vår skoltid på grundskole- och gymnasienivå. Våra erfarenheter av skolledarna var mest kopplade till de problemsituationer som lärarna inte kunde hantera och de tal skolledarna höll vid olika avslutningar. Vi har inte tidigare reflekterat över skolledarnas egentliga arbetsuppgifter med att bedriva skolutvecklande verksamhet och deras roll som arbetsledare.

Med oss in i intervjusituationen med skolledarna hade vi med oss förförståelse kring de kontextuella omständigheterna och vad organisationsförändringen bestått i. Denna förförståelse fick efter en intervju med en kommunal tjänsteman och från en utvärderingsrapport av den förändringsprocess som kommunen genomgått. Vad denna förförståelse konkret bestod av presenteras närmre i styckena 3.2.1 och 3.2.2.

Då vår förförståelse var begränsad till den organisatoriska kontexten menar vi att vi inte hade några förväntningar på vilka svar skolledarna skulle ge på våra frågor eller på hur de skulle beskriva olika fenomen. Däremot gav inläsning av teori upphov till funderingar kring vad intervjupersonerna skulle kunna tänkas prata om. Allt eftersom vi genomförde intervjuerna växte vår förförståelse kring skolledarnas arbetssituation. Då vi var medvetna om detta var vi noggranna med att hålla oss till vår intervjuguide för att få liknade intervjuer som var jämförbara.

2 Teori

I en konfliktpräglad miljö, där olika särintressen påverkar skolan, bör skolledare utgöra en garant för att elevernas intressen inte kommer i kläm. Skolledarna bör också vara en garant för, att skolans beslutsprocesser är demokratiska och för att eleverna får den demokratiska fostran, som läroplanen föreskriver. För att förstå den kontext vilken skolledarna arbetar i, presenterar vi vilken påverkan staten, kommunen och den sociokulturella kontexten har på deras möjligheter att bedriva sin verksamhet. Dessutom tar vi upp vilket skolledarskap som förespråkas i teorin. Även den politiska verklighet som skolledare arbetar i teoretiseras. Avslutningsvis behandlar vi två stora inriktningar inom motivation, behov och val, och hur man praktiskt kan använda dessa i arbetslivet.

2.1 Litteratur

I det inledande skedet av vårt uppsatsskrivande sökte vi främst efter litteratur kopplat till förändring. Detta då vår fokus ännu inte var att granska skolledarna i rollen som mellanchefer. De huvudsakliga sökorden var då: *organisationsförändring, förändring, förändringsarbete, motivation, omorganisering, prestation, medbestämmande, utveckling, ledarskap, organisation och pedagogik.*

Den huvudsakliga sökmotorn var Lovisa, Lunds Universitets egen, som har haft den fördelen, att litteratur vi sökt därigenom har funnits tillgänglig på biblioteken vid Lunds universitet. Den nationella sökmotorn Libris har också använts. Litteratur, som inte funnits tillgänglig i Lund, har beställts via fjärrlån. I databasen ELIN fann vi, med samma sökord, för oss relevanta artiklar.

När vi sedan bestämt att det var skolledare, som skulle svara för vår fokusgrupp, kom vi att söka litteratur kopplat till detta. Sökord för att komplettera litteraturen blev då: *rektor, ledarskap, skolledare, påverkan och mellanchefer.* Samma sökmotorer (Lovisa, Libris och ELIN) och förfarande gällde för dessa sökningar som för de första. Utöver detta har litteraturen utvidgats då vi funnit relevant litteratur i uppsatser som har berört samma område som vårt. Även tips från våra studiekamrater, handledare och lärare har utökat litteraturen.

Kriterierna för litteraturvalet har varit: relevans i förhållande till studiens syfte, utgivningsår och vetenskaplighet. Ett av våra krav har varit att i största möjliga utsträckning utgå från primärkällor, vilket har lett till att en del äldre litteratur använts. I fall där sekundärkällor har använts, har det endast gjorts vid presentation av allmänt kända teorier eller politiska dokument. Vid val av sekundärkällor har vi använt oss av samma kriterier som för primärkällorna. När vi använt oss av sekundärkällor har vi noggrant jämfört dem med annan litteratur och på så sätt kontrollerat att deras beskrivningar av teorierna är allmänt vedertagna och godtagbara. Med detta i åtanke har vi valt bort litteratur, som inte matchat våra krav.

2.2 Centraliserad och decentraliserad organisationsstruktur

Debatten om centralisering respektive decentralisering, dvs. på vilken nivå i organisationen ansvaret för beslut bör ligga, har gamla anor. Taylor (i Jacobsen och Thorsvik, 1998) förespråkade ett centraliserat styrelseskick och skrev redan 1911:

Varje mans arbete är åtminstone en dag i förväg planerat av arbetsledningen, och i de flesta fall får var och en fullständiga skriftliga instruktioner, som i detalj angiva det arbete, som han skall utföra, samt sättet att göra det. (s. 81).

Andra teoretiker menar att decentralisering kan vara förnuftigt om rätta förhållanden existerar. Faktorer som påverkar är t.ex. hur pass ”mogna” de anställda är, dvs. i hur hög grad de själva kan ta egna beslut. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att man i varje organisation måste ta ställning till vilka möjliga fördelar samt nackdelar det finns med respektive beslutsfattandesystem. De listar följande fördelar och nackdelar med de båda organisationsstrukturerna:

Tabell 1. Fördelar respektive nackdelar med centraliserad och decentraliserad organisationsstruktur

CENTRALISERAD		DECENTRALISERAD	
Fördelar	Nackdelar	Fördelar	Nackdelar
Man kan ge klara styr signaler	Informationsproblem som kommer av att kunskap på olika nivåer i organisationen inte utnyttjas till fullo	Utnyttjande av den kunskap och erfarenhet som underordnande har om lokala förhållanden	Faran för suboptimering, dvs. söka bästa möjliga resultat utan att ta tillräcklig hänsyn till överordnade mål.
Man kan säkerställa en enhetlig policy och praxis, samt enhetlig och konsekvent personalpolitik	Svag motivation bland de underordnade på grund av brist på tillfällen att ta initiativ och arbeta kreativt	Främjar flexibiliteten och snabb anpassning hos organisationen	
Leder till förutsägbarhet i organisationen	Försvagad ansvarskänsla hos de underställda till följd av bristande tillfällen att delta i centrala beslut som är avgörande	Förstärker de underordnades ansvarskänsla	

Huruvida organisationer väljer att antingen centralisera eller decentralisera beror ofta på vad, som utmärker situationen inom organisationen såväl som omvärlden (ibid.).

2.2.1 Skolans väg från centraliserad till decentraliserad organisation

Sverige har, när det kommer till skolfrågor, länge präglats av politisk centralstyrning. Undervisningen av barn har till stor del varit statens angelägenhet, och centralstyrningen av skolan ökade gradvis fram till mitten av 1960-talet. Vid denna tidpunkt började centralstyrningen avta på grund av inflytandet av Human Relation-rörelsen och medarbetarinflytande fick allt större betydelse för förhållandena inom skolan. Utvecklingen under 1970-talet innebar ett nytänkande och skapade en grund för decentralisering och nya former av medarbetarinflytande. Statens styrning av skolan var dock fortfarande stark, framför allt inom organisatoriska och ekonomiska frågor. I slutet på 1980-talet och i början av 1990-talet släppte staten ytterligare greppet om skolan i och med kommunaliseringen (Drakenberg, 1997). Detaljregleringen avskaffades och möjligheten för kommun och skola att påverka den egna verksamheten ökade (Persson, 2002).

I den centraliserade skolan var de organisatoriska, ekonomiska och juridiska verksamheterna resurs- och regelstyrda, medan de pedagogiska riktlinjerna var vagare utformade. Med det styrsystemet riskerades en svag koppling mellan den regelstyrda och den pedagogiska verkligheten eftersom styrreformerna i liten utsträckning påverkade skolans pedagogiska vardag (Maltén, 2000). Det fanns positiva egenskaper med en centraliserad skola, men även nackdelar såsom hämmande av initiativ och långsam eller i det närmsta obefintlig utveckling av skolan. Med anledning av de negativa erfarenheterna i den central- och regelstyrda skolan valde man därför att målstyra och decentralisera skolan (ibid.). Decentraliseringen har inneburit att den statliga styrningen numera kompletteras av kommunal styrning genom det kommunala huvudmannaskapet och den kommunala skolplanen (Wallin, 2000).

2.3 Skolledarnas roll som mellanchefer

Då vi i fallstudien stött på ledare för skolor, som benämnts olika, en del benämns rektorer och en del gymnasiechefer, har vi valt att i uppsatsen genomgående använda oss av skolledare som en gemensam benämning. Detta för att skapa större flyt i uppsatsen och inte förvilliga läsaren med att använda olika begrepp, som beskriver samma fenomen.

I uppsatsen använder vi oss av de två begreppen styrning och ledning, som kan tyckas liktydiga. Därför kan det finnas fog att klargöra åtskillnaden dem emellan. Stålhammar (1991) skiljer mellan styrning och ledning:

Styrning är den aktivitet som utövas av organisationens politiska nivå och ledning är den aktivitet som utövas av organisationens professionella nivå. (s.23)

Ledning är den aktivitet som utövas av organisationens verkställande nivå. Ledning har till syfte att växla över styrningens övergripande viljeriktning till konkreta handlingar. (s.12)

Stålhammar ser alltså styrning som en extern företeelse med politiska förtecken. Ledning innebär att operationalisera styrningens intentioner. Begreppen är knutna till

varandra, där ledning förutsätter styrning, och styrning inkluderar ledning. Styrning är överordnat ledning. Styrning utövas av en instans med rätt att bestämma förutsättningarna för en verksamhet. Ledning är något som äger rum på verkställandenivå (Persson, 2002).

Wallin (2000) klargör skillnaden mellan de två begreppen och sätter dem dessutom i ett skolsammanhang:

I denna mening bär ledningen på samma innebörder av makt och maktrelationer som styrning men ledning utförs i den verklighet där styrningen, d.v.s. målen, skall realiseras och ingår således i någons uppdrag, t.ex. rektors. (s.13)

Sedan 1980-talet har skolledarnas arbete blivit allt mer komplicerat. I och med den ökade decentraliseringen problematiserades skolledarnas dubbla roll som både pedagogisk och administrativ ledare. Samtidigt som allt mer energi lades på den pedagogiska ledningen, ökade de administrativa uppgifterna, vilka gjorde anspråk på större delen av skolledarnas arbetstid (Drakenberg, 1997). Skolledarnas uppgift är idag fokuserad kring att aktivt bedriva skolutveckling samt att organisera och utvärdera den pedagogiska verksamheten (Skolverket, 1999).

Skolledarna befinner sig, som ansvariga för ledningen av skolverksamheten, mellan de styrande nivåernas beslut och verksamheten, som bedrivs i skolan. Det är alltså skolledarna, som är ansvariga för att styrningen omsätts till handling. I och med att skolledarna har till uppgift att företräda huvudmannens krav och intentioner med skolan, det vill säga att ansvara för och aktivt leda verksamheten i skolan och dessutom aktivt verka för att det pedagogiska arbetet får avsedd effekt, har skolledarna fått en mellancheferposition (Persson, 2002). Wallin (2000) beskriver även skolledarnas dubbla roll som mellanchefer:

Ledning befinner sig därmed mitt emellan organisationens huvudman och den praktik som organisationen gestaltar i sin verksamhet. (...) Detta betyder att ledning innebär ett ansvar gentemot både huvudmannen (-männen) och verksamheten. (s. 14)

2.4 Förutsättningar för skolledares ledarskap

Skolledarnas ledarskap bestäms i huvudsak utifrån fyra faktorer som alla sätter sin prägel på skolan och dess verksamhet. De är:

- Staten
- Kommunen
- Skolledarnas arbetsuppgifter
- Skolans sociokulturella kontext

Vi kommer att i den kommande teoridelen presentera de olika faktorernas påverkan på skolverksamheten.

2.4.1 Statliga förutsättningar

Riksdag och regering påverkar och styr skolans verksamhet genom lagar, förordningar, läroplaner och kursplaner. Med läro- och kursplanen, fastlägger riksdagen undervisningens syfte. Syftet är att ge eleverna kunskaper och öva deras färdigheter, samt att, i samarbete med hemmen, främja elevernas utveckling till harmoniska människor. Detta syftar till att forma eleverna till dugliga och ansvarskännande samhällsmedborgare i ett demokratiskt samhälle (Drakenberg, 1997). Skolan skall aktivt och medvetet påverka och stimulera barn och ungdomar att vilja omfatta landets grundläggande demokratiska värderingar och låta detta komma till uttryck i praktisk, vardaglig handling. Tidigare behandlade även läroplanerna valen av metod, men idag är detta upp till skolenheten (Maltén, 2000).

2.4.2 Kommunala förutsättningar

Kommunerna har idag ansvaret för skolan, friskolor exkluderat. Utöver arbetsgivaransvaret gentemot skolornas anställda skall kommunerna, med riksdagens beslut som bas, i en kommunal skolplan diskutera hur de nationella målen skall uppnås (Wallin, 2000). I detta ingår det att besluta hur skolan skall organiseras och administreras samt hur resurserna skall fördelas och disponeras. Skolplanen, som skall fastställas av kommunfullmäktige, skall också ange hur kommunens skolväsende skall se ut, och hur det skall utvecklas. I skolplanen skall det särskilt framgå vilka åtgärder som kommunen planerar för att uppnå skolans nationella mål. Kommunen skall även följa upp och utvärdera sin skolplan (Proposition 1990/91:18 i Persson, 2002). Decentralisering som ägt rum har satt större krav på den nämnd inom kommunen, som ansvarar för skolfrågorna. Nämnden skall numera ta initiativ, ta strategiska beslut och leda skolverksamheten inom kommunen (Johansson, 2004) och förverkliga den värdegrund och de mål som läroplanen förmedlar till faktisk praktik (Wallin, 2000).

2.4.3 Skolledarnas arbetsuppgifter

Med den regelstyrning som skolan tidigare bestod av, var skolledarnas uppgift att se till att angivna bestämmelser följdes. Handlingsutrymmet var på grund av regelstyrningen mindre för lärare och skolledare än idag (Johansson, 2004).

Idag förväntas skolledarna att ta ett större personligt ansvar för skolans samtliga angelägenheter, vilket enligt Johansson (2004) kan uttydas i läroplanen Lpo 94, som framhäver skolledarnas roll som den pedagogiska ledaren. Dessutom har skolledare ett större ansvar när det gäller ekonomiska frågor. I det nya förhållningssättet till skolledarskap ser man ledaren som en nyckel till skapandet och upprätthållandet av team, bestående av lärare, samt för uppnåendet av förändring och reformer på ett effektivt sätt. På detta sätt har skolledarnas jobb, vilket vi poängterat tidigare, blivit allt mer komplext och dynamiskt. I den nya decentraliserade organisationen förväntas skolledarna att tolka de mål och syften som skolledarnas medarbetare har. Dessutom förväntas skolledarna att utveckla sina egna färdigheter och kunskaper som är nödvändiga för att kunna motivera och delegera till sina medarbetare (ibid.).

Skolledarna arbetar utifrån en politisk verklighet eftersom uppdraget definieras av politiker. Detta kan medföra konflikt, då det ligger i politikens natur att vara en konflikt mellan olika intressen. Som följd av motstridiga intressen innehåller ofta de politiska

besluten kompromisser, motstridiga element och oklarheter. Inom politiken kan målen lätt bli en del av en retorik, eftersom politikerna väljer mål utifrån vad man borde göra istället för att analysera och planera vad som realistiskt sett är möjligt. Detta för att ge ett intryck av handlingskraft. De ibland orealistiska målen, kan skapa en besvärlig situation för skolledarna i deras dagliga arbete. Detta då de kan komma att behöva omdefiniera politikernas mål och förändra dess omfång, karaktär och innehåll för att anpassa målen efter de resurser de har att tillgå (Jacobsen och Thorsvik, 1998). Skolledarna skall, samtidigt som de arbetar mot att uppfylla det uppdrag politikerna givit dem, även verka i en verklighet präglad av knappa resurser. Därför kan skolledare tvingas ägna tid åt att vara "huvudjägare", det vill säga locka fler elever till sin skola och därmed få in mer pengar i form av skolpengen, som är öronmärkt till varje elev. Konsekvensen av detta är att den pedagogiska utvecklingen kan bli lidande. Detta kan leda till att skolor hamnar i negativ trend: färre elever ==> mindre resurser ==> sämre förutsättningar att bedriva en attraktiv skola ==> färre elever.

Wallin (2000) menar att skolledarna har två olika huvuduppgifter. Skolledarna skall dels vara ledare för verksamheten och skapa förutsättningar för och stimulera den process som krävs för att förverkliga de mål som finns för skolan till praktisk verklighet. Detta kräver en tydlig vision, tålmod och förmåga att vänta in personalens egna lösningar. Skolledaren skall också vara en fritt stående mellanhand mellan den egna skolan och politikerna och förvaltningen. Som mellanhand skall skolledarna förmedla erfarenheter och argument från den egna skolan till politikerna för att på så sätt påverka såväl skolplan så som möjligheterna att omsätta skolplanen i praktiken. Skolledarna skall dessutom vara en länk som för beslut och signaler tillbaka till skolan. Dessa uppgifter kräver ett gott ledarskap samt kunskaper om vilka förutsättningar politiskt styrda organisationer verkar under.

2.4.4 Sociokulturella förutsättningar

Utöver den formella styrningen och ledningen, finns det informella krafter som påverkar hur arbetet bedrivs i kommunen och den enskilda skolan. Berg (1999) skriver att skolans kulturer, i vid och snäv mening, styr, begränsar och reglerar skolpersonalens och elevernas arbetsförhållande. Det som även påverkar det faktiska arbetssättet är elevernas och personalens personliga förutsättningar samt hur kollektivets anda, de oskrivna reglerna och normerna ser ut (Persson, 2002). Skolkulturen bidrar till att forma den miljö skolverksamheten bedrivs i och bidrar även till det dominerande handlingsmönster som främst lärare är bärare av (ibid). Skolans sociokultur präglas mycket av elevernas ekonomiska, etniska och sociala bakgrund.

2.5 Skolledarnas ledarskap

Lärande kan definieras på många olika sätt och är beroende av den enskilde individen. Vi ser på lärande som ett resultat av den kontext individen befinner sig i, i vår studie de förutsättningar som finns inom skolverksamheten, samt individens sätt att bearbeta och tolka det som sker runt omkring. Med detta i åtanke ansluter vi oss till Ellströms (1992) definition av lärande:

(...) *relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning* (Ellström, 1992, s. 67).

Denna definition tar hänsyn till det sammanhang individen befinner sig i och dessutom är individens kunskaper och förhållningssätt av betydelse för hur tolkning och bearbetning av olika intryck sker (Ellström, 1992).

Skolministern tillsatte 1999 en expertgrupp eftersom skolverket i en rapport påpekat ett antal problem som fanns inom den lokala skolorganisationen. Expertgruppen redovisade i ett memo bland annat vad som ansågs vara karakteristika för ledarskapet inom skolan. Där framgick, att en framgångsrik skolledare utmanar sina medarbetares antaganden kring lärande och undervisning. Den visade även, att ledarskap inom en lärande organisation innebär att leda ens medarbetares lärande samt skapa en djupare förståelse för uppgiften bland samtliga aktiva inom skolan (Scherp, 1998). Ett ledande av lärande innebär att planera, skapa och uppmuntra ett kontinuerligt prövande av hur plikterna och visionerna kan uppnås (Johansson, 2004). Demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap är även vad man vill åstadkomma med den nuvarande rektorsutbildningen. Med demokratiskt ledarskap åsyftas här, att ledaren själv leder skolan i överensstämmelse med de demokratiska idéerna och förstår att skoldemokrati gäller alla som är verksamma inom skolan (ibid.).

Allt ledarskap handlar om konstant lärande. Det är speciellt fallet för skolledare som måste ha förmågan att styra organisationens lärande mot ett bättre uppnående av mål och skapa fokus på elevernas, medarbetarnas samt sitt eget lärande. De leder högt utbildade personer med intellektuella arbeten. För att kunna leda en sådan grupp måste ledaren själv hela tiden lära och för att lyckas med detta måste lärande prioriteras (ibid.).

Ledarskap för skolan måste baseras på förståelse för uppgiften och anammandet av den nationella läroplanen. Detta kräver en god kännedom om läroplanen och att skolledarna solidariserar sig med den. För att nå de uppsatta målen bör skolledarna stödja, stimulera, engagera, motivera och ibland även korrigera sina medarbetare (Persson, 2002).

Kommunikationens roll är något annat som en skolledare bör beakta. Med tre ord; *veta*, *förstå* och *tycka om* förklarar Orre och Palm (1995) varför den interna kommunikationen är viktig. *Veta* syftar till att ge medarbetarna kunskap om t.ex. mål, beslut och agerande. När medarbetarna har fått denna kunskap (*förstå*) kan de få svar på frågan varför? Varför fattas t.ex. ett visst beslut men inte ett annat? Medarbetarna, som har svaret på frågan varför, kommer i sin tur att ha större förutsättningar att *tycka om* dvs. känna sig delaktiga i företagets agerande och själv agera i enhetlighet med det. *Tycka om* innebär också att medarbetarna har åsikter om beslut och om verksamheten. Detta, för i sin tur, med sig mer relevanta synpunkter än det annars skulle ha gjort då de har ökad kunskap i ämnena (ibid.).

För att nå ett bra ledarskap borde skolledare sammanfattningsvis ha följande kunskaper/kompetenser:

- Förstå skolans roll i samhället

- Ha ett professionellt förhållningssätt gentemot de lokala och nationella mål som finns för skolan samt kunna förklara och argumentera för dem.
- Hjälp sina medarbetare med att tolka målen.
- Kunna analysera vilka konsekvenser målen har för aktiviteterna på hans/hennes skola och för kommunen.
- Verbalt och skriftligt kunna förmedla mål samt genom kommunikation nå en högre standard på skolan.
- Förmågan att styra organisationens lärande mot ett bättre uppnående av mål och skapa fokus på barnens, elevernas, medarbetarnas samt sitt eget lärande.
- Hela tiden lära och prioritera lärande.
- Veta vilka faktorer som motiverar medarbetarna och främjar önskvärt beteende.

2.5.1 Motivationens betydelse i skollädareskapet

Som Persson (2002) poängterar är det viktigt för en skollädareskapare att bland annat kunna motivera sina medarbetare. Ordet motivation härstammar från det latinska *movere*, rörelse. Generellt beskrivs motivation ofta som hur hårt man försöker att klara av en uppgift. Samhällsforskare anser att motivation är en psykologisk process som orsakar uppväckande av begär eller val av beteende samt agerandets inriktning och ihärdighet. Många författare inkluderar även frivillighet eller målstyrning i den beskrivningen (Mitchell, 1982).

Även om det finns bristande överensstämmelse mellan vissa aspekter av definitionen motivation, främst kring vilket som är viktigast mellan uppväckande av begär eller val, så finns det ett antal underliggande fenomen som det finns en överensstämmelse kring. Dessa är enligt Mitchell (1982):

- Motivation är *individuell*. Alla de främsta motivationsteorierna ger utrymme för denna individualism.
- Motivation beskrivs ofta som *medveten*. De flesta beteenden som är influerade av motivation ses som medvetet agerande av individen.
- Motivation är *mångsidig*. Uppväckandet av begär fokuserar på vad som får personer att aktivera sig. Vilka förhållanden väcker ett begär så att de vill prestera bra? Val behandlar frågan om vad som ligger bakom de val en individ gör för att mätta ett begär.
- Syftet med motivationsteorier är att *förutse beteende*. Motivation är inte beteendet i sig och är inte heller prestationen utan handlandet och interna samt externa faktorer, som påverkar handlandet.

När vi, i fortsättningen, använder oss av begreppet motivation avser vi följande definition:

Motivation becomes those psychological processes that cause the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed. (Mitchell, 1982, s. 81).

2.5.1.1 Behov

De teorier som rönt störst uppmärksamhet kring uppväckandet av begär är de som poängterar behov. De tre främsta teorierna inom detta område är enligt Mitchell (1982):

- Herzbergs två-faktorsteori - Herzberg (i Arnold, Cooper och Robertson, 1998) hävdade att det fanns två grupperingar av faktorer, motivations- respektive hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna är utmaning i arbetet, erkännande och möjlighet till att använda sina färdigheter. Hygienfaktorerna är lön, arbetsmiljön och andra faktorer utanför själva arbetet i sig. Herzberg ansåg att man med hjälp av hygienfaktorerna inte kan skapa arbetstillfredsställelse men att missnöjdhet uppstår om de inte existerar. Avsaknaden av motivationsfaktorerna leder inte till missnöjdhet men till en arbetssituation där det inte kan finnas någon arbetstillfredsställelse (Arnold et al 1998).
- Maslows behovstrappa - På 1940-talet presenterade Maslow sin teori i form av en behovstrappa (fig.1). Teorin byggde på att motivation beror på olika faktorer uppdelade på fem olika nivåer. Trappan symboliserar det faktum att ett behov måste vara uppfyllt för att nästa behov i trappan skall uppstå. (Nisbet, 1992).

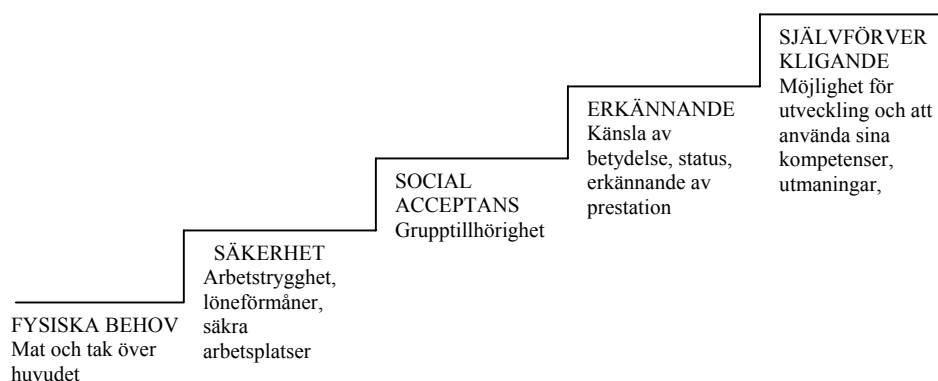


Fig. 1. Maslows behovstrappa

- McGregors X och Y-teori - Douglas McGregor (i Arnold et al, 1998) klassificerade människorna i två grupper, X och Y. X-teorin innebar en syn på människan att hon är irrationell, opålitlig och har en medfödd lathet. För att prestera måste X-människor kontrolleras och motiveras med hot om straff och finansiella incitament. Kontrolleras inte X-människor så kommer de att sträva efter sina egna mål som ofta kan stå i konflikt med organisationens mål. Enligt Y-teorin söker människan självständighet, personlig utveckling och kreativitet i sitt arbete. Y-människan kan se saker på sikt och har en förmåga att snabbt anpassa sig till nya förutsättningar. De är ansvarsfulla samt har en hög moral och ges Y-människor förtroende och ansvar så kommer de att verka för organisationens bästa (Arnold et al, 1998). En modern syn på McGregors teori är att X-människor behöver styrning i sitt arbete medan Y-människor verkar bättre under förhållanden med större handlingsutrymme.

Gemensamt för dessa teorier är dock att de samtliga fokuserar på individuella skillnader av olika behov.

2.5.1.2 Val

De tre främsta teorierna kring val av beteende är enligt Mitchell (1982) följande:

- Målsättningsteorin som säger att människor arbetar hårdare när det finns klara och specifika mål att arbeta mot. Dessutom bör målen vara lagom svåra. Det bör även ges möjlighet till återkoppling på vägen för att uppfylla målen (Steers, Mowday, Shapiro, 2004).
- Förväntningsteorin argumenterar för att belöningar skall vara nära knutna till beteende. Belöningsystemet skall vara frekvent och konsekvent samt att människor blir motiverade av förväntade eller tidigare resultat (Mitchell, 1982).
- Rättviseteorin påstår att människor motiveras av en känsla för rättvisa. Om en person tror sig vara orättfärdigt behandlad så kommer den att bete sig på ett sådant sätt att ett rättvist förhållande upplevs (ibid.).

2.5.2 Motivationen som verktyg

De flesta organisationer har som mål att öka effektiviteten genom att maximera avkastningen till minsta möjliga kostnad. Framgångsrika företag lyckas och kommer att lyckas tack vare sin teknologi och sina anställda. En motiverad arbetsstyrka är och kommer att förbli en strategisk tillgång för sådan framgång (Steers et al, 2004). Därför är samtliga beteenden som bidrar till att öka effektiviteten något som arbetsledare vill uppmuntra genom olika tillvägagångssätt. Dessa tillvägagångssätt borde bygga på de antaganden som arbetsledare har kring vilka beteenden som är av betydelse för verksamhetens effektivitet samt vilka faktorer som påverkar och främjar önskvärt beteende hos den enskilde medarbetaren (Mitchell, 1982).

2.5.2.1 Behov

Arbetsledare bör vara medvetna om de organisatoriska förutsättningar som finns att arbeta med kring olika motivationsfaktorer. Några saker som kan göra det svårt för en arbetsledare att individualisera belöningar och fokusera på högre inneboende behov är organisationens storlek. Det är svårare att individualisera belöningar i större organisationer och i organisationer med heterogena arbetsgrupper. Ett annat hinder för detta arbetssätt kan vara fackföreningar och deras strävan efter rättvisa (ibid.).

Enligt behovsteorierna bör man på arbetsplatser (Mitchell, 1982):

- Adressera de inneboende behoven på högre nivå. Enligt Maslow behovstrappa exempelvis erkännande och självförverkligande.
- Tillvarata de individuella skillnaderna.
- Vara medveten om att sociala förväntningar har stark effekt.
- Vara medveten om att aktuell information är av yttersta vikt.

2.5.2.2 Val

Teorierna kring val föreslår att man bör ha specifika, individuellt satta mål, knyta belöningar till individuellt beteende samt behandla de anställda rättvist. En svårighet arbetsledare kan stöta på är bedömningen av den individuella insatsen i ett arbete som flera varit involverade i. Det kan också vara svårt att uppfatta vem som gjort vad i en kedja av handlingar eller när arbete sker i team. Arbetets heterogenitet är en annan sak som kan orsaka svårigheter i att sätta individuella mål, knyta belöningen till individuellt beteende samt handla rättvist (ibid.).

2.6 Sammanfattning

Centraliserad och decentraliserad organisation är två olika strukturer som klargör på vilken nivå besluten ska fattas. Som teorin har visat är det viktigt att tänka på de fördelar och nackdelar som finns med respektive struktur. För skolledarna har decentraliseringen av ansvaret för skolan till kommunerna inneburit att de har fått en mellancheferroll. I denna mellancheferroll arbetar de under förutsättningar som formas av statliga styrdokument, politiska beslut på kommunal nivå samt respektive skolas sociokulturella kontexter. Den nya roll som skolledarna har fått som mellanchefer innebär andra krav på deras kunskaper och kompetenser. Skolledarna har idag bland annat som uppgift att i verkligheten genomföra de beslut som tas på politisk nivå, samt att skapa fokus på elevernas, medarbetarnas och sitt eget lärande. För att enklare kunna göra detta bör skolledare dels kommunicera flitigt med sina medarbetare. Dessutom bör skolledaren skapa sig en uppfattning, om vilka beteenden som är av betydelse för verksamhetens effektivitet, samt vilka faktorer som påverkar och främjar önskat beteende hos den enskilde medarbetaren. Detta då en motiverad arbetsstyrka är och kommer att förbli en strategisk förutsättning för framgång för organisationer.

3 Metod

På ett tidigt skede i uppsatsskrivandet var vi intresserade av att göra en empirisk studie med fokus på en förändringsprocess. På internet fann vi ett företag som bland annat jobbade med förändringsverksamhet på konsultbasis. Vi tog kontakt med företaget via e-mail, med förhoppning om att de kunde hjälpa oss att komma i kontakt med ett företag som nyligen varit involverat i en förändringsprocess. På grund av konfidentiella aspekter svarade konsultföretaget nekande på vår förfrågan. De kände dock till, och hänvisade oss till en kommun (hädanefter refererad till som kommunen) i södra Sverige som matchade våra kriterier. En första kontakt togs via e-mail med en tjänsteman i ledande befattning, vid kommunens personalavdelning som gick med på att träffa oss. Efter det inledande samtalet med tjänstemannen beslöt vi oss för att studera kommunens skolledare med ett kvalitativt tillvägagångssätt, för att se hur de upplevt förändringsprocessen och hur de upplever sitt mellancheffskap.

3.1 Fallstudie

Som undersökningsdesign valde vi en kvalitativ fallstudie. Merriam (1994) skriver följande om fallstudien som metodval:

En fallundersökning, i synnerhet den som är kvalitativt inriktad, är en väl avpassad metod för att förstå och tolka observationer av pedagogiska skeenden och företeelser. (s. 17)

Backman (1998) skriver att fallstudien är flitigt använd inom den kvalitativa forskningen men att den emellanåt saknar en explicit definition. Yin (1984) presenterar en definition av fallstudien och ger den följande karaktärsdrag:

A case study is an empirical inquiry that:

- *Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- *multiple sources of evidence are used (s.23)*

Således betonar Yin (1984) att man med en fallstudie avser att undersöka ett fenomen i sin realistiska miljö eller kontext där gränserna mellan fenomenet och kontexten inte är givna.

Det är alltså ett ”fall” i fallstudien som utgör fokus och som forskaren söker kunskap om i sin studie. Backman (1998) skriver att den kontextuella ansatsen gör det problematiskt att avgöra vad som egentligen motsvarar ett fall, eftersom var och hur man ska dra gränserna för fallet kan vara svårt att avgöra. Vidare redogör Backman (1998) för hur man praktiskt går till väga för att tillämpa fallstudien, där det första steget avser att formulera ett forskningsproblem. Sedan följer att välja en enhet som ska bli föremål för en granskning, vilket kan inkludera såväl en individ, en grupp, en

organisation, en företeelse eller en händelse. Det slutgiltiga steget går ut på att välja ett konkret fall.

I vårt fall motsvarar kommunen, och den förändringsprocess de genomgått, den enhet som är föremål för vår granskning. Som ovan nämnt kan det vara svårt att avgöra vad som är ett specifikt fall eftersom det kräver en avgränsning. Vi har i vår studie, av olika anledningar, inte för avsikt att se på hur kommunen som helhet påverkades av förändringen. Istället har vi begränsat oss till att enbart intressera oss för hur några av de kommunala skolledarna upplevde den.

Fallstudier behöver inte med nödvändighet begränsas till just ett fall. Man kan tänka sig flera fall i en och samma studie (Backman, 1998, s. 49.)

Med citatet i åtanke menar vi att var och en av de skolledare som vi har intervjuat motsvarar varsitt fall. Den kommunala organisationen är den kontext, inom vilken skolledarna verkar, och förhållandet mellan kontexten och fallen är således vad vi har för avsikt att belysa.

De flesta fall inom pedagogik och samhällsvetenskap rör praktiska problem utifrån ett helhetsperspektiv. Det innebär att en forskare väljer fallstudiemetoden för att skaffa sig djupgående insikter om en viss situation och hur de inblandade personerna tolkar denna. Fokus ligger på process snarare än på resultat, på kontext snarare än på specifika variabler och på att upptäcka snarare än på att bevisa. (Merriam, 1994 s. 9)

Eftersom det är kommunen och förändringsprocessen som företräder vår enhet för granskning och tillika den kontext inom vilka skolledarna verkar kommer vi nu att presentera de närmre.

3.2 Den organisatoriska kontexten

Kommunen i vår studie har nyligen genomgått en större organisationsförändring baserad på ideologiska grunder hos det politiska block som fick majoritet vid det senaste kommunalvalet.

3.2.1 Kommunens förändringshistorik¹

Kommunen har en historik av ny politisk ledning, med förändringar i form av omorganiseringar som följd, efter varje val sedan mitten av 70-talet. Den senaste förändringen, initierad 2002, bestod i en större strukturell omorganisering. I och med de kontinuerligt återkommande organisationsförändringarna finns det en viss förståelse för att det sker förändringar i samband med val. Det finns även en upptränad förmåga att

¹ Informationen till avsnitt 3.2.1 och 3.2.2 har hämtats från en utvärdering av kommunens omorganisering och samtalet med den kommunala tjänstemannen. Med hänsyn till undersökningsdeltagarnas konfidentialitet avstår vi från att redogöra dessa källor.

hantera förändringar. Dock framgår det i en utvärdering att tröttheten på omorganiseringar är oerhört stor.

3.2.2 Den aktuella förändringsprocessen

Kommunen bestod innan förändringen av ett antal olika facknämnder som svarade för kommunens offentliga verksamhet, såsom vård och omsorg, skola, kultur etc. Efter förändringen kom antalet facknämnder att reduceras. Kommunen var innan valet decentraliserad, där frågor som samordning och styrning från centralt håll inte prioriterades, utan organisationen karaktäriserades mer av metaforen ”låt tusen blommor blomma”, fig. 2. Efter valet centraliserades områdena ekonomi, personal och IT för att kunna samordna och från ett centralt håll styra organisationen tydligare. Den nya organisationsmatrisen illustreras i fig. 3.

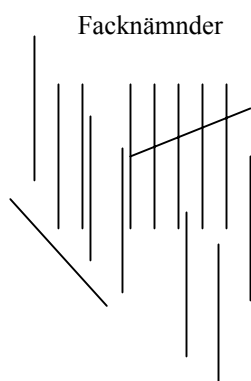


Fig. 2. Organisationsmatris för kommunen innan genomförd förändring

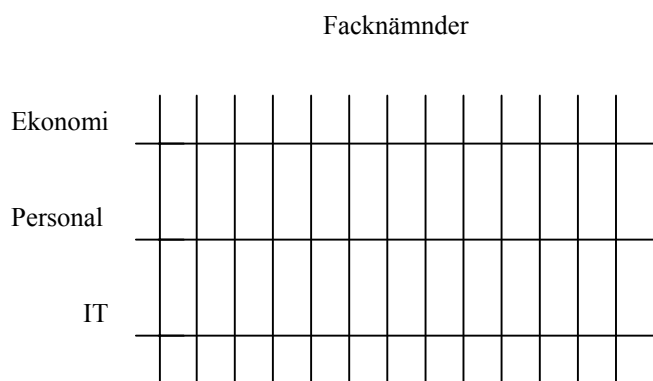


Fig. 3. Organisationsmatris för kommunen efter genomförd förändring.

Kommunen omsätter årligen cirka fem miljarder, varje månad utbetalas 110 miljoner i lönekostnader. Med anledning av de här stora beloppen som omsätts ansåg man, att det fanns behov av att få tydliga facknämnder. Personal, ekonomi samt IT organiserades horisontellt, det vill säga centraliserades, för att effektivisera organisationen. Som följd av detta tillsattes även en chef, inom de tre ovan nämnda arbetsområdena, till varje facknämnd. De strukturella förändringar som genomförts har inte lett till att kärnverksamheten har förändrats i större utsträckning, det vill säga ingen annan typ av metodik eller pedagogik praktiseras i skolan till följd av förändringen. Förändringen har istället ägt rum på styrningsnivå.

3.3 Upplägg och genomförande av undersökningen

Vi valde att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi på grund av att tyngden i vår uppsats ligger i att skapa en systematisk förståelse av hur undersökningspersonerna upplever sin situation under en förändringsprocess på styrningsnivå. I den kvalitativa forskningsstrategin kan man urskilja ett antal moment som vi beskriver i detta kapitel.

3.3.1 Urvalet av deltagare

Den 16 november 2004 skickade vi ett mail till skolledarna på kommunens samtliga grund- och gymnasieskolor, cirka ett femtiotal skolor. Skolorna hittades via sökmotorn på kommunens egen hemsida. Vi valde där bort de skolor som stod betecknade som friskolor. Detta gjordes för att försäkra oss om att undersökningsdeltagarna var del av den organisation som genomgått den aktuella förändringsprocessen. I mailet berättade vi kortfattat om oss själva och syftet med studien. Vi berättade även hur intervjuerna skulle genomföras och vilka teman intervjun skulle komma att beröra. Redan i detta skede tog vi även upp hur vi skulle gå tillväga för att säkra deras konfidentialitet. Detta gjordes genom att förklara att uppgifterna om deras namn, skolan de företrädde samt kommunen inte skulle röjas.

Via mail meddelade fem skolledare att de inte hade möjlighet att delta i undersökningen och två att de var intresserade av att delta. De som inte hörde av sig alls kontaktade vi via telefon. Detta resulterade i att kontakt uppnåddes med ytterligare tio skolledare varav sju tackade nej och tre tackade ja till att delta i undersökningen. Av de 17 skolledare, av de cirka 50 kommunala skolor, var det fem skolledare som ville låta sig intervjuas.

Den främsta anledningen till att vi endast kunde genomföra fem intervjuer var således att vi inte lyckades etablera kontakt med en majoritet av skolledarna. Av dem vi fick kontakt med, men som svarade nekande, var tidsskäl den främsta anledningen till att inte delta. Det begränsade antalet intervjuer har inneburit att vi inte kan dra, varken internt eller externt, några generella slutsatser. Däremot kan vi tyda eventuella mönster och tendenser av hur skolledarna upplevde förändringsprocessen samt sin nuvarande arbetssituation.

3.3.1.1 Skolledargruppen

Nedan följer en kortare presentation av varje skolledare. Skolledarna har getts alias för att läsaren i resultatredovisningen lättare ska kunna koppla samman vad respektive skolledare har sagt.

Skolledare 1: Samuel var inte anställd vid tiden då förändringen genomfördes men var verksam under ”inskolningen” av skolledarna i den nya organisationen. Trots detta hade Samuel ett mycket givande utifrånperspektiv då han kom från en kommun där skolorna var starkt centralstyrda.

Skolledare 2: Styrbjörn har varit verksam som skolledare sedan början på 90-talet. Han har en bakgrund som lärare och har kontinuerligt gått diverse fortbildningskurser samt treårig rektorsutbildning. Styrbjörn fick i samband med förändringen diverse förtroendevalda tjänster i olika projekt.

Skolledare 3: Siv har en lärarbakgrund med engelska som huvudämne vilket hon har undervisat i på alla skolstadier. Siv har gått rektorsutbildning och dessutom olika fortsättningskurser. Siv har även en examen från ett utländskt universitet och har varit skolledare i över tio år.

Skolledare 4: Sten har jobbat på samma skola i över 20 år. Han började som lärare och blev sedan vikarierande studierektor och slutligen skolledare. Sten är kvar på samma skola trots att han sökt andra tjänster.

Skolledare 5: Sonja har en bakgrund som fritidspedagog. Sonja har läst rektorsutbildningen och ett antal övriga ledarskapsutbildningar och har jobbat vid sin aktuella skola i cirka fyra år.

3.3.2 Forskningsintervjuer

För att komma ifrån den fasta struktur som präglar kvantitativa metoder valde vi att använda oss av kvalitativ forskningsmetod. Vi valde att använda oss av intervjuer då vi ville få fram skolledarnas upplevelser och förstå dem utifrån deras perspektiv. Detta medförde att intervjupersonerna under intervjuernas gång hade utrymme att röra sig i olika riktningar, vilket ger kunskap om det som intervjupersonerna upplever som viktigt (Bryman, 2002). Användandet av en kvalitativ intervju gav oss också möjligheten att erhålla så omfattande och detaljerade svar som möjligt kring våra forskningsfrågor då vi lätt kunde ställa kompletterande frågor.

För att kunna ta oss an våra specifika frågeställningar gjorde vi en intervjuguide (Bilaga1). Vi hade en tydlig fokus i vår undersökning och valde därför att semistrukturera våra intervjuer. Vår intervjuguide bestod av tre teman som vi utgick ifrån i intervjusituationen. Dessutom innehöll intervjuguiden allmänna frågor som vi ställde för att få information kring respektive intervjupersons bakgrund. Under varje tema hade vi specifika frågor. Vi skrev även ut förslag på följdfrågor, som skulle kunna vara naturliga att ställa.

Med tanke på att vi var två personer som skulle intervjua och det var flera olika intervjupersoner var det nödvändigt för oss att ha en viss struktur på intervjuerna för att kunna jämföra dem med varandra. Genom att vi standardiserade frågorna minimerade vi risken att skillnaderna i intervjupersonernas svar skulle bero på felaktigheter utan istället bero på verkliga skillnader (ibid.).

Trots att vår fokus låg på vad, och inte så mycket hur, intervjupersonerna sade det de sade, bestämde vi oss för att spela in intervjuerna. Detta för att, under intervjuerna inte, vara tvungna att föra anteckningar, vilket skulle kunna vara distraherande. Genom att spela in intervjuerna ville vi istället fokusera på det som sades och därmed kunna följa upp intressanta synpunkter och påpeka eventuella inkonsekvenser.

3.3.2.3 Sammanfattning

Genom att använda oss av en semistrukturerad och halvstandardiserad intervjuguide och spela in samt transkribera intervjuerna har vi minimerat de interindividuella skillnaderna som annars kan skada undersökningens trovärdighet när det är två personer som intervjuar (Bryman, 2002).

3.3.3 Genomförandet av datainsamlingen

Intervjuerna genomfördes vecka 48 (22-26 november) förutom en, som på grund av sjukdom, fick skjutas upp till den 16 december. Intervjuerna tog mellan 30 minuter och 90 minuter och samtliga utfördes i avskild miljö i skolledarnas arbetsrum. Intervjuerna löpte lugnt utan störningsmoment utom under en intervju då telefonen ringde vid ett tillfälle. Detta hade ingen inverkan på intervjun då skolledaren lugnt pratade vidare. Det fick inte heller någon negativ effekt på inspelningen av intervjun. Trots att skolledarna upplevde sig ha ett pressat arbetsschema var de i intervjusituationen lugna och verkade inte på något sätt stressade utan intervjuerna flöt på och de talade fritt kring våra frågeställningar. Vi avbröt aldrig intervjupersonerna i deras resonemang, även om de i sina svar ibland svävade ut, detta för att istället dra fördel av deras vilja att samtala och berätta. Istället ställde vi uppföljande frågor om intervjupersonen inte alls svarat på vår ursprungliga fråga eller om vi behövde några kompletterande svar.

Vi anser att intervjupersonerna inte påverkades negativt av att vi spelade in intervjuerna eller att vi var två som intervjuade. Detta då samtliga skolledare ställde upp frivilligt och samarbetade under intervjuerna och talade öppet kring våra frågeställningar. Inspelningen av intervjuerna fungerade utan några problem. Till tre stycken av intervjupersonerna skickade vi efter att ha gått igenom intervjuerna kompletterande frågor och fick svar på frågorna veckan efter.

3.3.4 Bearbetning av data

Bearbetningen av de data vi fick in genom våra intervjuer skedde i två steg. Det första steget innebar att vi transkriberade intervjuerna och tematiserade svaren utifrån våra frågeställningar. Trots att det är ytterst tidskrävande att transkribera intervjuer valde vi att göra det. Som Heritage (1984) menar, märkte vi att inspelning och transkribering av intervjuer medförde följande fördelar vid analysen av materialet:

- Halvt omedvetna tolkningar av det som sägs under intervjun kan kontrolleras.
- Det underlättar en noggrann analys av vad intervjupersonerna sagt.
- Man kan göra upprepade genomgångar av svaren, vilket i sin tur medför att man kan ha ett mer objektivt förhållningssätt.

Transkriberingarna skickades sedan till respektive intervjuperson som fick godkänna dem. I redovisningen av resultaten använde vi oss av citat från intervjuerna för att belysa våra påståenden om vad som sagts under intervjuerna. Citaten i resultatredovisningen har ibland förkortats, genom att enstaka meningar eller ord har tagits bort, för att underlätta för läsaren. Detta har markerats (...) och inte inneburit att innebörden av vad som sagts har förvanskats. Det andra steget bestod i att granska intervjuerna i förhållande till vår valda teori vilket presenteras i kapitlet ”diskussion”.

3.4 Reflektioner kring studiens kvalitet

Guba och Lincoln (1994) menar att det kan finnas mer än en och troligtvis många beskrivningar av en och samma verklighet. Då det finns många olika tolkningar av en social verklighet är det forskarens beskrivning av situationen som är avgörande för hur trovärdigheten upplevs för den som tar del av rapporten. Som bedömningsmått av en

kvalitativ studie trovärdighet förespråkar de: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Nedan presenterar vi hur tillämpningen av dessa kriterier, samt kriteriet etik, påverkat vår studie.

För att, i möjligaste mån, styrka att vår beskrivning av situationen är godtagbar, var båda närvarande vid samtliga intervjuer. En utav oss ställde frågor, medan den andre hade en mer passiv roll och koncentrerade sig på att föra anteckningar över intressanta aspekter och eventuella oklarheter. För att ytterligare styrka tillförlitligheten transkriberade den mer passiva av oss intervjun. Vi lät sedan intervjupersonerna läsa igenom och godkänna transkriberingen av intervjuerna.

Kvalitativa undersökningar omfattar vanligen en studie av en grupp som har någon gemensam nämnare. Därför har den kvalitativa studien fokus på det kontextuellt unika och betydelsen av den verklighet som studeras (Bryman, 2002). Vi har försökt att ge en så deskriptiv bild av fallet som möjligt för att ge läsaren möjlighet att själv bedöma huruvida studiens resultat är överförbara till andra miljöer. Genom att dessutom redovisa vår förförståelse, kritiskt granska litteraturen och redovisa källorna ger vi läsaren även möjlighet att styrka och konfirmera vårt material.

Studiens pålitlighet borde vara styrkt med tanke på förfarandet av kontinuerlig granskning, handledning och opponering som uppsatsen genomgått.

Vid ett tillfälle valde vi, på grund av etiskt ställningstagande, att inte redovisa två källor. Detta val gjordes med hänsyn till konfidentialiteten, då det skulle ha röjt vilken kommun skolledarna är verksamma i. Vi anser att detta inte minskar, utan tvärtom, ökar undersökningens trovärdighet även om det hindrar läsaren från att bedöma källornas kvalité och relevans.

Det insamlade materialet, såväl i textformat samt inspelningarna på band har förvarats på ett sådant sätt att ingen obehörig har kunnat ta del av materialet i obearbetad form. I presentationen av empirin har vi gett skolledarna alias och valt att inte använda oss av, för individen, karakteristiska uttryck och citat. Detta har vi gjort för att det inte skall vara möjligt att tolka vem som sagt vad. Dessutom har vi varit försiktiga i beskrivningen av skolledarnas bakgrund.

4 Resultatredovisning

I den kommande resultatredovisningen kommer vi att presentera, vad vi fann relevant i förhållande till våra inledande delfrågor, i intervjuerna med skolledarna. Delfrågorna var:

Hur upplever skolledarna;

- *den nya organisationen?*
- *de organisatoriska förutsättningarna för sitt ledarskap?*
- *arbetet med deras motivation?*
- *att de arbetar med att motivera sina medarbetare?*

För att underlätta för läsaren avslutas varje del i detta kapitel med en sammanfattning i punktform. När vi refererar till skolledare i allmänna termer i detta kapitel syftar vi till dem som deltagit i undersökningen.

4.1 Skolledarnas upplevelser av den nya organisationen

4.1.1 Centraliseringen

Samtliga skolledare som deltog i undersökningen har en klar bild av vad som förändrats och motiven bakom förändringen. Däremot skiljer sig skolledarna åt när det kommer till hur de ser på den kommunala centralisering som skett. Den mest positiva skolledaren till centraliseringen är Samuel som beskriver förändringen med en metafor kring Ica-handlare och konsumbutiker:

Rektorsområdena har förvandlats från Ica-handlare till Konsum-handlare kan man säga. Tidigare har det varit att rektorsområdena varit uppmanade att handla som Ica-handlare, alltså ganska självständigt. Nu känns det mer som en enhet där vi är samlade under samma förvaltning.

Att han är positiv till centraliseringen beror på att skolorna nu mer arbetar på samma sätt och har samma mål samt därmed kommer ifrån den situationen som präglades av konkurrens vilket rådde mellan skolorna tidigare:

Nu känns det mer som en enhet där vi är samlade under samma förvaltning, där det tidigare var flera förvaltningar. Det blir ju då centrala direktiv och man känner då att man vill göra det enhetliga tillbaka igen.

Sten håller med om att centraliseringen inneburit en förbättring ur medborgarperspektivet men är tveksam till den nya förvaltningens storlek och den otymplighet det kan innebära i form av brist på lokal förankring:

Man hade nog en bättre känsla för hur man tänkte och tyckte sen blev det nog väldigt olika tyck och tänk i stan, vilket ju inte är bra för medborgarna. Sen kan man ängsligt fråga sig om det gick fortare i de mindre organisationerna vi hade men det var en annan närhet till besluten tidigare.

Flera skolledare var tveksamma till den nya förvaltningens storlek, bland annat Sonja uttryckte sin farhåga för att den nya förvaltningens storlek skulle vara svårhanterlig:

Det blev en väldigt stor förvaltning. (...) Där kunde man i och för sig ha vissa farhågor att det kunde bli så stort att det inte blir riktigt greppbart.

Sten liknar den nya organisationen vid en tankar att styra, med så mycket barn, föräldrar och personal involverade och så många politiska viljor, som det skall tas hänsyn till.

Gemensamt för samtliga skolledare är att de upplever att handlingsutrymmet har minskat i och med centraliseringen. Detta upplever de som negativt eftersom det bland annat får till följd att kreativiteten hämmas. Siv, som var den som var mest kritisk till det minskade handlingsutrymmet, beskrev skolledarna inom den nya organisationen som ”tystare” som en följd av centraliseringen:

Sedan är det så att det kommer lite restriktioner hela tiden så vårt handlingsutrymme så att säga krymper. Man vill inte ha för mycket ansvar utan man vill gärna om det är någonting så tar man in det och försöker begränsa handlingsutrymmet. Detta kan också göra lite grand av kreativiteten kan försvinna. (...) Man vågar inte riktigt säga vad man tycker. Jag är inte så där 100 på att det är bra.

Sten menar också att centraliseringen fått som följd att friheten känns mer begränsad och att det hämmar kreativiteten:

Den nya organisationen styr och ställer mig mycket mer, friheten känns mer begränsad. (...) Och begränsad frihet begränsar också kreativiteten.

Vidare kommenterar Sten vilka konsekvenser det kan bli av att kreativiteten hämmas:

Släpper man inte kreativiteten lite friare så blir det en väldigt stelbent organisation, och den kommer att upplevas som ett uppifrånperspektiv hela tiden.

Även om samtliga skolledare begriper att organisationen har centraliserats och förstår motiven bakom förändringen så skiljer de sig åt i hur de ser på konsekvenserna. Samuel anser att det minskade handlingsutrymmet är ett pris skolledarna får betala för en mer likvärdig skola inom kommunen. Att det positiva med centraliseringen överväger det negativa. Citatet från Siv representerar mer de andras syn på det minskade handlingsutrymmet de anser sig ha efter centraliseringen:

Det är mycket centralisering nu och jag märker hela tiden en tendens att man vill dra in frågorna till central styrning vilket jag tycker är fånigt.

4.1.2 Sammanfattning

- Samtliga skolledare upplever att den kommunala centraliseringen inneburit ett minskat handlingsutrymme och att detta hämmar deras kreativitet.

- Skolledarnas uppfattning kring centraliseringen är tredelat. En del anser att det är positivt, eftersom det bidrar till en mer likvärdig skola. En del är mycket skeptiska på grund av det inskränkta handlingsutrymmet. Den sista gruppen ser positivt på det ur ett medborgarperspektiv men är skeptiska till det utifrån ett verksamhetsperspektiv.
- Bland skolledarna uttrycks en del farhågor för den nya organisationens storlek som en följd av centraliseringen. Bland annat uttrycks det att närheten till besluten kan gå förlorad samt att organisationen kan bli ogreppbar.

4.2 Organisatoriska förutsättningar för skolledarnas ledarskap

4.2.1 Statlig och kommunal påverkan på skolledarnas ledarskap

Skolledarna som deltagit i undersökningen är väl medvetna om att de arbetar i en politiskt styrd organisation och vad det kan innebära för verksamheten och dess inriktning. I kommunen har detta inneburit förändringar vid varje kommunalval då det har medfört ett mandatskifte. Detta tycker skolledarna är arbetsamt men ser praktiskt på det och inser att detta är konsekvenser man får räkna med när man jobbar inom en politiskt styrd organisation. Sonja anser att man trots allt använder sig av det bästa systemet, nämligen demokrati:

Tycker man att demokrati är en bra form får man nog köpa konceptet. Än så länge har jag inte sett att det finns något annat som är bättre.

Samuel och Styrbjörn har samma praktiska syn på att vara verksam inom en politiskt styrd organisation:

Det gäller ju att förstå att man lever, verkar och jobbar i en politiskt styrd organisation. Politiker har rätt att fatta precis vilka beslut de vill och det finns en gräns någonstans där jag då inte kan köpa det och då måste jag ju sluta.

Skolans viktigaste uppgift är att ta hänsyn till dess uppdrag från politikerna. Politikerna talar om vad de skall göra och de kan sedan välja att göra det eller inte.

Även om de accepterar den politiska styrningen finner de det problematiskt, att den politiska verklighet som kommunen befinner sig i innebär, att de inte involveras i beslutsprocessen. Sten beskriver att de politiska besluten som styr skolan speglas av kohandel och ute på fälten blir det besvärande eftersom det ”ena gången blir si och andra gången så”. Sten påpekar vidare att besluten ibland kanske fattas innan de har diskuterats igenom ordentligt och man funderat över vilka konsekvenser besluten medför. Att skolledarna inte känner sig delaktiga i besluten är genomgående hos samtliga undersökningsslagare och de uttrycker samtidigt en viss frustration över att inte deras kompetens används i beslutsfattandet.

Siv:

Jag tycker ibland det blir förändringar utan att man är med i dialogen och det vet jag av hävd, att om jag skall genomföra någonting och inte har en dialog med lärare, så blir det ett himla liv.

Samuel:

Tyvärr kan det bli så, att processen kommer efter besluten, och det är inget bra. Det är bättre att få processen före besluten om det är möjligt.

Sten (om genomförandet av den aktuella förändringen):

Men påverkansmöjligheterna tycker jag inte var stora, och jag vill inte påstå att det gjordes några riskbedömningar, att man gick ut och kollade hur det skulle bli att göra om organisationen för den som är i organisationen. Utan man konstaterade att det blir ett resultat, det ser ut så, okej love it or leave it.

4.2.2 Vilken påverkan skolans sociokulturella förutsättningar har på skolledarnas ledarskap

Sten, som arbetade på en skola med ”tungarbetade elever” var mycket medveten om de olika sociokulturella förutsättningar de olika skolorna har. Något han upplevt hos lärare, vars pedagogik inte fungerat på dessa ”tungarbetade elever” på hans skola. Han påpekar vidare att den sociokulturella kontexten är något man bör ta hänsyn till i skolans verksamhet:

Det finns ju kulturer som finns på varje skola, de ser olika ut på alla skolor. Här är det så att vi har ganska tungarbetade elever, just med den bakgrunden de har, och de har då en slags omedelbar behovstillfredsställelse. (...) Löser man inte det snabbt så blir det inte någon vidare verksamhet.

Inga andra skolledare tog upp hur den sociokulturella aspekten påverkar skolverksamheten.

4.2.3 Mellancheftskapets påverkan på skolledarnas ledarskap

Utifrån intervjuerna framgår det tydligt att skolledarna upplever sin arbetsituation, som Sten beskriver det, med tryck både under- och uppifrån:

Du bestämmer inte helt själv, och du har ett kraftigt tryck underifrån och du har ett rätt kraftigt tryck uppifrån också.

Han menar vidare att denna position mellan två tryck inte är oproblematiske:

Det är väl mellancheftens dilemma att vara alle mans djävul, alla kastar sig över dig, och när det krisar ska man vara problemlösaren som ska lösa problemet i ett rusligt tempo. (...) Du är alltså klämd.

Sonja upplever också ”trycken” och beskriver trycket uppifrån på följande sätt:

Vi har våra uppdrag som bildningsnämnden har tagit beslut om, där står precis vad vi ska jobba med och vilken riktning vi skall ha i vårt arbete.

Sonja känner inget tryck nerifrån utan ser det som sin uppgift som ledare att det är hon som skall styra verksamheten. Detta gör hon genom att till sina medarbetare förmedla och tydliggöra de mål som har givits uppifrån.

Samuel talar även i termerna uppifrån och nerifrån, men talar mer om att skapa en balans mellan de olika trycken:

Det gäller hela tiden att ha fokus rätt. För jag kan ju få arbetsuppgifter uppifrån och samtidigt känna av nerifrån vad jag borde göra och det gäller att balansera det.

4.2.3 Förändringsprocessens påverkan på skolledarnas ledarskap

När det kom till frågorna, som berörde hur deras arbetssituation var och hur deras förutsättningar för att leda verksamheten såg ut under själva förändringen, gick undersökningsdeltagarnas åsikter isär. Den ena gruppen upplevde förändringen som besvärlig, medan den andra gruppen inte upplevt att deras ledarskap berörts nämnvärt. Samuel upplevde organisationsförändringen som ett stillestånd, ett slags vakuum där skolutvecklingen påverkades. Han påpekade samtidigt att det är mötet mellan lärare och elev som är det viktiga. Hans arbete under förändringsperioden fokuserades därmed på den aspekten vilket resulterade i att utvecklingsarbetet blev lidande. Samuel upplevde att det skapades ett glapp mellan honom i egenskap av skolledare och lärarna på grund av att han inte visste riktigt vilka direktiv han skulle ge när ledningen var upptagen med förändring. Han hade inte heller svar på de frågor kring skolans utveckling som lärarna ställde. Detta innebar att Samuel hade svårt att styra sin verksamhet under förändringsperioden på grund av avsaknaden av styrning uppifrån. För att ändå kunna fortsätta med skolans kärnverksamhet, det vill säga undervisningen valde Samuel att backa tillbaka till de nationella styrdokumentet, bland annat läroplanen:

För vi visste ju att den [läroplanen, vårt förtydligande] fanns kvar innan. Den fanns kvar nu och den fanns kvar efteråt. Alltså kunde vi arbeta med den i lugn och ro. Och så visste vi ju då och hoppades att politikerna kan ju inte ta något beslut som går emot läroplanen, det får de inte. Det finns ju en trygghet i det.

Men trots detta upplevde Samuel förändringen som en ”jättekillerbytta” som ”pausade” skolutvecklingen.

Siv upplevde även att förändringsprocessen skapade en situation där kommunikationen var bristfällig:

Alltså inga mail, ingenting, ingen visste någonting. (...) vi träffades inte.

Både Siv och Samuel poängterar dock att kärnverksamheten, mötet mellan elever och lärare, inte påverkades och att de jobbade medvetet för att så inte skulle vara fallet.

Siv:

Jag tror det var så att lärarna märkte inte så mycket av det utan det var nog mer rektorerna som mådde dåligt.

Förändringen för Styrbjörns del innebar att han blev engagerad i andra frågor inom kommunen. Detta fick till följd att han inte kunde vara närvarande på sin skola i samma

utsträckning som tidigare. För att ändå upprätthålla verksamhet och utveckling av skolan skapade han ett kvalitetssystem, utifrån de nationella styrdokument, som skulle säkra kvaliteten på verksamheten även när han inte är närvarande. Till skillnad från Samuel gjorde däremot Styrbjörn det i syfte att utveckla skolan:

Jag har tagit ut 15 klara områden som skolan måste arbeta med. (...) Och då skall arbetslagen välja ut tre stycken områden av de här femton. Och det skall vara områden där man bedömer att man har sämre resultat jämfört med de övriga områdena och där man då behöver förbättra sig.

Förutom en ökad frånvaro, på grund av förändringsarbetet i organisationen, har förändringen inte påverkat Styrbjörns ledarskap. Han menar att förändringen gått spårlöst förbi, och att han aldrig saknade styrning uppifrån.

Även Sonja konstaterar att förändringsprocessen inte påverkat hennes ledarskap eftersom avsaknaden av styrning inte inneburit nya besked och att man då skall jobba efter de rådande mål som finns:

Ja jag jobbar med målen som finns tills jag får nya uppdrag”. (...) Det är inget som har sagt att de upphörde att gälla.

Detta gjorde att Sonja helt enkelt arbetade vidare enligt gamla mål och beslut samt med de nationella styrdokument som de kommunala politikerna inte får gå emot.

4.2.5 Sammanfattning

- De flesta av undersökningsdeltagarna beskriver sin mellanchefsroll i termerna av tryck uppifrån och nerifrån. De ser på sin roll som de, som skall förankra de beslut som tas på politisk nivå i verksamheten.
- Skolledarna upplever det problematiskt att den organisation, som de är verksamma inom ibland tar beslut, som de inte känner sig delaktiga i.
- Undersökningsdeltagarna kan delas upp i två grupper utifrån hur de påverkades av förändringsarbetet, dels de vars ledarskap berördes, dels de som inte berördes.
- Flera av undersökningens deltagare upplevde att kommunikationen samt informationen var bristfällig, om inte helt lyste med sin frånvaro, under förändringsprocessen vilket ledde till att...
- flera skolledare gick tillbaka till de statliga styrdokument för att bedriva skolutvecklande verksamhet.
- En skolledare ansåg att elevernas sociala, ekonomiska och etniska bakgrund, skolans sociokulturella kontext, i hög utsträckning sätter sin prägel på skolans och hans egen verksamhet.

4.3 Motivation

4.3.1 Hur motiveras skolledarna?

Samtliga av undersökningens deltagare uttrycker att deras chefer inte jobbar med att motivera dem. Alla poängterar att det istället för att få motivation från cheferna handlar

om att hitta strategier för att försöka hantera den nya situationen. Sonja uttrycker att skolledarskapet är ett ensamjobb, något som de övriga också har påpekat. Därför menar hon, att det är viktigt att man har sina egna drivkrafter och sin egen motivation och inte förväntar sig att ens chefer arbetar med att motivera en. Saknar man en egen motivation tror Sonja att man lätt kan bli besviken. Hon anser istället att ens chefer bör fungera som bollplank om man är osäker på var man befinner sig i förhållande till de mål man har.

Sten kan ibland finna det svårt att finna egen motivation. Sven jämför sin arbetssituation med en mellanchefer i näringslivet och ser en klar löneskillnad till sin egen nackdel:

Ibland är jag inte så motiverad själv, för mellanchefer finns det väldigt få morötter och mellanchefer tjänar inte så vansinnigt mycket pengar heller.

Samuel upplever däremot att centraliseringen överensstämmer med hans syn på hur verksamheten bör bedrivas. Han finner motivation i att medverka till att skolan blir mer likvärdig där rektorerna fungerar mer som kollegor än som konkurrenter.

Gemensamt för samtliga undersökningsdeltagare är att de uppskattar det nätverk av skolledare som träffas. Nätverksträffarna inrättades i samband med organisationsförändringen och har fört med sig att kommunens samtliga skolledare träffas ett par gånger per termin. Nätverksträffarna har inneburit, att skolledarna nu kan träffas och bolla idéer med andra skolledare som har liknande bakgrund, erfarenhet och upplevelser. På träffarna är det främst övergripande frågor som diskuteras och de påminns om sina uppdrag. Samuel säger att dialogen med de övriga skolledarna runtom i kommunen har inneburit att de har blivit mer som kollegor, till skillnad från före förändringen, då de såg på varandra som konkurrenter. Siv säger vidare om nätverksträffarna:

Det är viktigt att man träffar andra och får andra vinklingar så att man inte blir insnöad.

4.3.2 Hur arbetar skolledarna med att motivera sina medarbetare?

De flesta av undersökningens deltagare poängterar vikten av kommunikation i arbetet och medarbetarnas motivation. Samuel vill genom kommunikation medvetandegöra de olikheter som finns samt de värderingar de anställda styrs av. Han menar att man styrs av sina värderingar, därför är det lika bra att medvetandegöra och acceptera dem.

Siv arbetar också med en frekvent dialog med sina medarbetare och vill inte plantera träd utan så frön som växer till träd:

Är det någonting som jag vill så vill jag helst att det skall diskuteras så att idén kommer från dem fast den egentligen kommer från mig.

Vidare menar Siv att diskussion är viktigt för utvecklingsarbetet med skolan och med de anställda:

Jag går ut och försöker vara med i arbetslagen och diskutera. (...) Så vi har diskussioner utifrån frågor där alla sitter med så att man ventilerar frågorna så att det blir deras egna frågor som kommer upp. För det är då jag tror utveckling sker.

Även Sonja anser att kommunikation är av yttersta vikt för att motivera sina medarbetare:

Man behöver ses mycket, man behöver bekräftelse, att man gör ett bra jobb - bekräftelse att man är på rätt väg.

Sonja tillåter misslyckanden och säger att det är bättre att våga göra saker och om de blir fel så får man göra om det. I sitt arbete att skapa visioner, utifrån de styrdokument som finns, försöker hon involvera sin personal.

Sten arbetar mer med att förmedla positiva bilder till sina medarbetare men är medveten om att det måste vara genuint, för annars genomskådas det. I och med de ”tungarbetade” eleverna och de knappa resurserna hans skola arbetar med anser han att rekryteringen är viktig. Att rekrytera personer som är positiva till sin natur är viktigt för att de skall orka med arbetet på skolan. Han anser att han har en hel del duktig personal och försöker också att påpeka detta för dem. Sten, som är medveten om den svåra situationen, har högt i tak och anser att det måste vara tillåtet att misslyckas.

Styrbjörn jobbar utifrån ett annat synsätt och kopplar lönen till arbetsprestationen. Prestationen bedöms utifrån det uppdrag han givit lärarna, utifrån de instruktioner han förmedlat.

I den mån ni lyckas med detta måste det så klart kopplas till lönen, det vill säga gör ni ett bra uppdrag utifrån det uppdrag vi har skall ni ha en bättre lön. Gör ni ett sämre uppdrag (...) skall ni ha sämre lön.

Även hans närmsta medarbetares, biträdande skolledare, lön styrs av hur väl deras arbetslag presterar.

Styrbjörn arbetar främst för eleverna och för deras utveckling eftersom det är det som är uppdraget. Även om han anser att idealet vore en skola där samtliga utvecklas och mår bra så uttrycker han en prioritering där han sätter eleverna främst:

För mig är det viktigast att utföra uppdraget, det är inte att personalen mår bra.

4.3.3 Sammanfattning

- Skolledarnas motivation är något de får arbeta med själva då skolledarskapet är ett ensamarbete samt att deras ledning inte ägnar sig åt det. Därför finner skolledarna egna strategier, bland annat genom diskussion med kollegor och ta del av litteratur, för att finna motivation.
- Nätverksträffarna upplever skolledarna som positiva att delta i. Detta eftersom de finner motivation i att träffa andra skolledare med samma bakgrund och erfarenhet.
- Skolledarna säger sig använda olika strategier för att motivera sina medarbetare. De är bland andra kommunikation, diskussion, delaktighet, belöningssystem samt att ge utrymme för misslyckanden.

5 Diskussion

I följande kapitel avser vi att diskutera och analysera våra resultat i förhållande till den teori och den tidigare forskning som redovisats i teorikapitlet. Kapitlet disponeras utifrån våra forskningsfrågor och inleds således med en diskussion kring hur skolledarna upplever den nya organisationen. Därpå diskuterar vi kritiskt vårt tillvägagångssätt. Avslutningsvis kommenterar vi, vad vi hoppas kunna förmedla med vår uppsats samt granska hur en eventuell framtid för skolledare skulle kunna se ut och ge förslag på hur vidare forskning inom området skulle kunna bedrivas. I detta kapitel gäller som i föregående kapitel att när vi refererar till skolledarna i generella termer åsyftas de skolledare som deltagit i undersökningen.

5.1 Hur skolledarna upplever den nya organisationen

De beskrivningar, som undersökningens deltagare gör av centraliseringens effekt, är att jämföra med de fördelar och nackdelar en centraliserad respektive en decentraliserad organisationsstruktur uppvisar, som vi presenterade i tabell 1. (2.2.).

Samtliga skolledare upplever, att den kommunala centraliseringen fått till följd att handlingsutrymmet minskat, vilket i sin tur resulterat i att kreativiteten hämmats. Däremot skiljde sig undersökningsdeltagarna åt huruvida de upplevde centraliseringen, positiv eller negativ. De skolledare som uttryckte sig positivt om centraliseringen, framhöll, att medborgarna i kommunen fått tillgång till en enhetlig skolverksamhet. Centraliseringen av skolverksamheten har fört med sig flera fördelar: enhetlig policy och praxis samt en förutsägbar organisation med konsekvent personalpolitik (2.2). De skolledare som upplevde centraliseringen negativt hade ett mera individuellt synsätt på situationen. Uttalandena om att det minskande handlingsutrymmet är besvärande för dem i deras arbetsroll tyder på att de, enligt den nyare synen av McGregors teori, kan kategoriseras som Y-människor. Detta då Y- människor karakteriseras av att de strävar efter självständighet, personlig utveckling och kreativitet i sitt arbete, (2.5.1.1) faktorer som skulle kunna hämmas utifall skolledarnas handlingsutrymme minskar.

Samtliga skolledare upplevde att de saknar delaktighet i de beslut som politikerna och tjänstemännen tar. Detta, tror vi, kan medföra två konsekvenser, dels att skolledarna upplever att deras kunskaper inte utnyttjas till fullo, dels att de får ägna mycket tid till att anpassa besluten efter den reella verklighet som de verkar inom. Man kan fråga sig vilket genomslag besluten får, när skolledarna inte känner sig delaktiga. En centralstyrd verksamhet kan leda till svag motivation och bristande ansvarskänsla bland medarbetarna (2.2.). Detta eftersom de då inte får tillfälle att delta i avgörande beslut vilket kan leda till att deras förmåga att ta initiativ minskar. Vi upplevde dock inte detta, däremot uppfattade vi tendenser att skolledarna upplevde centraliseringen som frustrerande. Detta till trots brann majoriteten av undersökningsdeltagarna fortfarande för sitt yrke. Denna frustration, över att centralstyras, tror vi i framtiden skulle kunna resultera i svag motivation bland skolledarna och i slutändan till skolledare som inte är varken initiativrika eller kreativa. Naturligtvis kan vi med vårt begränsade

undersökningsmaterial inte dra generella slutsatser för andra skolledare än de som har deltagit i undersökningen. Men vi upplever att det borde uppmärksammas och bearbetas, då skolledare utan kreativ förmåga, anser vi skulle kunna vara, förödande för skolverksamheten. Det förväntas av skolledarna att de ska utveckla sina egna färdigheter och kunskaper som är nödvändiga för att kunna motivera och delegera sina medarbetare (2.4.3). Dessutom bör skolledare stödja, stimulera och kunna korrigera sina medarbetare (2.5). Det är här vi menar att skolledarnas kreativa förmåga borde uppmärksammas, för om inte skolledarna kan stödja, stimulera motivera och delegera uppgifter till sina lärare/medarbetare vem ska då göra det? Och lärare som dels saknar motivation och dels klara uppgifter att jobba mot, tror vi, kommer att bedriva sämre undervisning, eftersom ovanstående faktorer sätter sin prägel på undervisningen.

En intressant reflektion är att vi i den centralisering som kommunen genomgått ser tendenser till de negativa erfarenheter man upplevde med den resurs- och regelstyrda skolan, vilka låg till grund för decentraliseringen av skolverksamheten på nationell nivå (2.2.1).

En medvetenhet, hos den politiska majoriteten kring dessa aspekter skulle kanske ha medfört en annorlunda organisationsstruktur där skolledarna bibehållit sitt handlingsutrymme och engagerats mer i beslutsfattandet. Samtidigt har kanske politikerna haft en medvetenhet kring detta, men istället för skolledarnas arbetsituation har en mer enhetlig och jämlik skola prioriterats högre. Hur det förhåller sig har vår studie inte kunnat visa då vi inte undersökt politikernas reflektioner kring centraliseringens eventuella konsekvenser.

5.2 Hur de organisatoriska förutsättningarna för skolledarnas ledarskap upplevs

Enligt teorin innehar skolledare en mellanchefsroll (2.3). Detta stämmer överens med hur skolledarna själva upplever sin arbetsituation, då de upplever sin uppgift som den som ska förankra besluten som tas på en politisk nivå i skolverksamheten. De flesta skolledare beskrev mellanchefsrollen i termerna av tryck uppifrån och nerifrån, där trycken motsvarar de särintressen som finns, vilka ska balanseras mot varandra. Balansen består i att genomföra de politiska besluten, vilket ibland innebär att skolledarna får ägna tid åt att anpassa besluten till verkligheten de verkar i. Således är mellanchefsrollen inte helt oproblematiske. En skolledare pratade mycket om de knappa resurser som skolledarna har till sitt förfogande. I enlighet med teorin (2.4.3) är de bristande resurserna en besvärlig situation att handskas med. Skolledare blir tvingade att söka efter fler elever för att få in mer pengar. Detta tar i sin tur tid från deras egentliga roll, att vara den som står för den pedagogiska utvecklingen och motivera sina medarbetare. Detta anser vi i sin tur kan leda till en paradox. En skolledare som är framgångsrik att värva elever får förmodligen mer administrativa uppgifter och därmed mindre tid till att bedriva skolutvecklande verksamhet. Skulle så vara fallet blir den ekonomiskt framgångsrika skolledaren en misslyckad skolledare när det kommer till skolans utveckling. Dessutom kan man diskutera hur det ökade elevantalet påverkar undervisning då det förmodligen leder till stora klasser. Stora klasser tror inte vi kan vara en bra miljö för undervisning.

Under förändringen upplevde en del skolledare att kommunikationen samt informationen från deras chefer var bristfällig, om den inte helt lyste med sin frånvaro. Detta ledde till att skolledarna saknade styrning. För att trots detta, under tiden ledningen var upptagen med organisationsförändringen, kunna bedriva skolutvecklande verksamhet, gick flera skolledare tillbaka till de statliga styrdokumenterna. Detta kunde de göra eftersom kommunala beslut inte får gå emot de nationella målen som anger undervisningens syfte (2.4.1).

Endast en skolledare uttalade sig om vilken betydelse den sociokulturella kontexten hade för hans skolas verksamhet. Berg skriver (2.4.4) att skolans kultur begränsar och reglerar skolpersonalens och elevernas arbetsförhållanden. Skolledaren kommenterade den sociokulturella kontexten, som en med många ”tungarbetade elever”. Kontexten påverkar hans och skolans verksamhet, därför anser vi att det föll sig naturligt att han talade om det. Kontextens påverkan på skolan ger skolan andra förutsättningar att arbeta med. Förutsättningarna gör det svårt för skolledarna att koncentrera sig på att uppnå de mål som generellt har satts för skolan. Skolledaren upplevde ibland en brist på förståelse, från andra skolledare och från den ansvariga nämnden, för hans skolas svåra förutsättningar. Intervjun med denna skolledare präglades av detta till den grad att vi inte kunde ignorera det. För skolledarens egen del så innebär de ”tungarbetade eleverna” att han tvingas besvara deras frågor och utföra sysslor som han inte, i rollen som skolledare, anser sig ska behöva ägna tid åt. Detta tror vi skulle kunna leda till att skolledarens egentliga syfte, att vara den pedagogiska ledaren, motivera sina anställda, samt skapa fokus för sitt eget, elevernas och medarbetarnas lärande faller bort. I sin tur skulle detta i förlängningen kunna leda till en försämrad skolkvalité då skolan riskerar att hamna i en negativ spiral: försämrad skolkvalité ==> lägre status (elever med högre betyg söker sig till andra skolor) ==> fler krävande elever ==> skolledare som inte uppfyller dess egentliga syfte ==> försämrad skolkvalité ==> ...

Då vi inte diskuterade den sociokulturella kontextens påverkan på skolan med de andra undersökningsslagarna kan vi inte uttala oss huruvida de är medvetna om vilken påverkan skolans sociokulturella kontext hade på verksamheten eller inte.

5.3 Motivation

5.3.1 Hur skolledarna motiveras

Skolledarnas egen motivation är något de får söka själva då de framhåller att det är något som deras chefer inte ägnar sig åt. Att motivation är mångsidigt och individuellt (2.5.1) visar sig i att skolledarna har olika forum de hämtar motivation från. Våra undersökningsslagare angav litteratur och diskussioner med medarbetare som exempel på källor till motivation.

Vi anser att skolledarna, som deltog i undersökningen, har olika behov de vill uppnå beroende på vilken kontext man ser dem i. Om man generellt skulle placera dem på Maslows behovstrappa, anser vi att skolledarna befinner sig på två olika trappsteg. Ur ett organisationsperspektiv menar vi att skolledarna befinner sig på den tredje nivån,

social acceptans. Detta då de uttrycker att inte får det erkännande från ledningen de anser sig vilja få. Detta grundar vi på det faktum att skolledarna uppger att de inte känner sig delaktiga i de beslut som tas. I den inre kontexten, det vill säga på den enskilda skolan, anser vi att de befinner sig på en nivå högre, erkännande. Detta då de säger sig ha en känsla av att de kan påverka många människors liv. Samtidigt upplever de en frustration över att de inte möts av förståelse från sina medarbetare för deras arbetssituation. Det är här vi anser att nätverksträffarna fyller en viktig funktion. Att träffa övriga skolledare som kollegor istället för som konkurrenter ger dem ett forum att hämta motivation från. De får där möjlighet att träffa andra skolledare som även har förståelse för deras arbetssituation. Den bekräftelse, som vi anser att, de får vid dessa nätverksträffar tror vi gör att skolledarna lättare kan hantera bristen på erkännande de upplever sig få från sina chefer. Dessa faktorer gör att vi anser att nätverksträffarna är något som bör bibehållas.

5.3.2 Hur skolledarna arbetar med att motivera sina medarbetare

Även skolledarnas uttalanden angående hur de arbetar med att motivera sina medarbetare visar det sig att motivationen är mångsidig och individuell (2.5.1). Skolledarna säger sig använda olika strategier för att motivera sina medarbetare.

En skolledare skiljer sig från övriga undersökningsdeltagare när det kommer till arbetet med medarbetarnas motivation. Denna skolledare arbetar med belöning knutet till arbetslagets prestation. Detta anser vi bland annat kan leda till att medarbetarna känner sig orättvist belönade, då hans medarbetare arbetar i lärarlag och det är svårt att bedöma den individuella insatsen i dessa lag. Dessutom kan det vara svårt för medarbetarna att veta vilken belöning de har att förvänta sig då det inte är ens egen insats som är avgörande för belöningens storlek (2.5.2.2). Detta tror vi kan leda till en pacificering av de individer som anser sig få för lite i förhållande till deras prestation i förhållande till andra anställda. Eventuellt kan dessa individer agera på ett sådant sätt att de upplever att ett rättvist förhållande mellan insats och ersättning uppnås (2.5.1.2). Därför tror vi att även om man arbetar i team bör det finnas incitament kopplat till den individuella insatsen.

Övriga skolledare försöker motivera sina anställda genom att bland annat kommunicera med dem och engagera dem i beslut.

En intressant reflektion vi gjort är sambandet vi kunnat urskilja mellan en viss personlighet och personens sätt att behandla sina medarbetare på. Vi fann tendenser att skolledarna valde strategier för att främja önskvärt beteende hos sina medarbetare med utgångspunkt från sina egna förutsättningar. Skolledaren som vi kategoriserar som en X-människa anser vi även behandlade sina medarbetare som om de vore X-människor. Samma tendenser såg vi bland övriga skolledare som deltog i undersökningen. De ansåg sig själva arbeta bättre under förhållanden med mer handlingsutrymme och behandlande även sin medarbetare utifrån det. Om denna reflektion stämmer anser vi att det skulle kunna resultera i personal som far illa på sin arbetsplats. Detta då de arbetar under förutsättningar skapade utifrån sin chefs egenskaper istället för sina egna. Detta bör uppmärksammas då vi anser att människor som far illa har svårt att engagera i organisationen och därmed inte deltar i verksamhetens och sin egen utveckling, vilket vi

tror kan vara hämmande för deras lärande. Dessutom borde det vara svårt att vara en duktig lärare och förmedla kunskaper och insikter när man far illa och därmed blir elevernas lärande också lidande. Därför anser vi att den skolledaren som uttalade att hans arbete är att utföra uppdraget, inte att personalen mår bra, missar det faktum att lärare som trivs och mår bra bidrar till skolans möjligheter att uppfylla det uppdrag som stat och kommun ålägger dem.

De flesta undersökningsdeltagarna uppvisar tecken på att de inser vikten av aktuell information för medarbetarnas motivation. Genom riklig kommunikation och dialog försöker skolledarna adressera sina medarbetares högre behov, vilket utifrån Maslows behovsteori är nivåerna erkännande och självförverkligande. Vår undersökning har inte kunnat visa om detta beror på att skolledarna själva upplever en brist på kommunikation från sina chefer och en känsla av marginalisering vid beslutstagande eller en medvetenhet kring dessa frågor. Som teorin har visat så fyller kommunikationen även en roll som syftar till att få medarbetarna att känna sig delaktiga i företagets agerande och därmed kunna agera i enhetlighet med det. Riklig kommunikation ger även upphov till att medarbetarna får ökad kunskap i ämnen och kan därmed ha åsikter om beslut och i verksamheten (2.5).

Trots att skolledarna påstår sig arbeta mycket med kommunikation för att engagera, involvera och motivera sina medarbetare upplever de sig få lite förståelse för sin arbetssituation från dem. Denna paradox tolkar vi som om att kommunikationen inte är tillräcklig eller att det är som med motivationen, att skolledarna kommunicerar med sina medarbetare utifrån sina egna förutsättningar istället för att kommunicera med dem utifrån deras förutsättningar.

Vi tror att om skolledarna skulle öka delaktigheten hos sina medarbetare, genom ökad kommunikation, skulle det skapa en större förståelse bland medarbetarna för sin arbetssituation. Denna miljö av förståelse och konsensus anser vi främjar kreativitet, initiativ och därmed lärande för eleverna, medarbetarna och skolledarna.

5.4 Metoddiskussion

Som nämnts i metodkapitlet valde vi ett kvalitativt angreppssätt för vår studie. Alternativet hade varit att välja ett kvantitativt tillvägagångssätt. Hade vi valt den undersökningsmetoden hade vi med all sannolikhet kunnat få fler skolledare att delta i studien. Detta då en kvantitativ enkät är mindre tidskrävande att delta i än vad en intervju är. Med fler deltagare hade vi med större precision kunnat uttala oss i generella termer över skolledarnas situation. I nuläget kan vi endast uttyda mönster och tendenser i svaren vi erhållit. Trots detta, hävdar vi ändå att vi har valt rätt undersökningsdesign. Detta då det var en förståelse av beteenden, värderingar och åsikter som vi eftersökte i den specifika kontexten där undersökningen genomfördes, inte att generalisera datan till andra relevanta populationer, vilket hade varit fallet med en kvantitativ design (Bryman, 2002).

Våra intervjuer varierade i stor utsträckning tidsmässigt. Den längsta intervjun varade uppemot en och en halv timme medan den kortaste var knappt en halvtimme lång. Under samtliga intervjuer var en av oss mer passiv och fokuserade på att ställa kompletterande följdfrågor. Samtliga intervjupersoner gav oss dessutom sitt godkännande att återkomma med ytterligare följdfrågor om vi fann några oklarheter när vi transkriberat intervjun. Denna möjlighet utnyttjades och därmed anser vi att vi eliminerat de eventuella svagheter de kortare intervjuerna kan ha inneburit. Enligt Kvale (1997) är ett av en intervjus kvalitetskriterier att ju kortare frågor och längre svar desto bättre. Detta är något som vi inte upplevde med våra intervjuer. Vi upplevde att de tidsmässigt kortare intervjuerna, och därmed de som innehöll kortare svar, var mer specifika då intervjupersonen i sina svar höll sig till frågorna. Den längsta intervjun var svår att använda i resultatredovisningen och krävde mer bearbetning både i form av transkribering och i form av att vi behövde skala av mycket för att komma till det som intervjupersonen ville förmedla i förhållande till våra frågor. Intervjuguiden konstruerades på ett tidigt stadium i uppsatsskrivandet med utgångspunkt i vårt dåvarande syfte. Under skrivandets gång har syftet kontinuerligt modifierats vilket har resulterat i att en fråga har förlorat sin relevans och således fyllde den ingen funktion i vårt slutgiltiga syfte, därmed borde den inte ha ställts.

Den näst sista intervjun präglades mycket av hur skolledaren upplevde skolans sociokulturella kontext. Vi hade inte räknat med att det skulle ha den betydelsen som den skolledaren gav det. Hade vi vetat det hade det varit en intressant aspekt att ta upp med samtliga skolledare, och vi hade haft mer empiri och därför kunnat uttala oss bättre i frågan. I den sista intervjun valde vi medvetet att inte ta upp ämnet, trots att vi fann det intressant. Detta för att vi ville använda samma intervjuguide vid samtliga intervjutillfällen.

5.5 Avslutning

Trots att vårt undersökningsmaterial är begränsat anser vi att vi har belyst en i litteraturen sparsamt studerad grupp, mellancheferna. Vi hoppas att vår studie skall bidra med kunskap kring frågorna om mellancheferna och en förståelse för hur bristen på kommunikation, delaktighet och erkännande från chefer upplevs. Då vi lyft fram frågan kring motiven bakom ens val av främjande åtgärder av önskvärt beteende kanske det kan skapa en intern dialog hos läsaren om de val han/hon gör när det kommer till att arbeta med andras motivation.

Arbetet har även väckt tankar angående vilken eventuell påverkan pacificerade skolledare kan få för skolverksamheten. En annan fråga som vi kom att tänka på var: hur man kan tillvarata de positiva effekterna centraliseringen fört med sig och samtidigt bibehålla ett stort handlingsutrymme för skolledarna? Detta fann vi intressant och skulle kunna ligga som grund för vidare forskning inom området.

2003 förändrades skolorganisationen på statlig nivå vilket skulle öka statens kontroll av skolan, eftersom man sett, att elevernas resultat på de standardiserade proven sjunkit. Dessutom krävde regeringen en översyn av rektorsutbildningen trots att de som genomgått skolledarutbildningen anser den vara bra och att den väl förbereder dem för sitt yrke. Den främsta anledningen bakom detta var, att regeringen ville ha en ny typ av

skolledare. De vill ha en manager, som fokuserar på prov, standardisering och står till svars för de eventuella brister som eleverna uppvisar, inte en ledare (Johansson, 2004). Denna förändring av skolan, från fokus på elevernas aktiva deltagande av sitt eget lärande till en skola präglad av kontroll och undervisning styrd av de standardiserade proven, borde bli en svår övergång. Hur denna övergång, om den genomförs, lyckas finns det svar på år 2006. Då vet vi om de demokratiska skolledarna ersatts av en skolmanager (ibid.). En intressant fundering är hur transformeringen för skolledarna kommer att se ut. Klarar de personer som är skolledare idag ett så pass nytt ledarskap eller behöver man rekrytera nya skolledare?

6 Referenser

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Arnold, J., Cooper C. L., Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology. Understanding human behaviour in the workplace* (3rd ed.). Essex: Pearson Education Limited
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Berg, G. (1999). *Skolkultur - nyckeln till skolans utveckling* (2., rev. uppl.). Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber ekonomi (originalarbete publicerat 2001).
- Burke, W. W., Church, A. H., Javitch, M., Siegal, W. & Waclawski, J. (1996). Managing organizational change: what you don't know might hurt you. *Career Development International*, 1, 25-30.
- Burke, W.W., Koonce, R. & Trahant, B. (1997). 12 principles of organizational transformation. *Management Review*, 86, 17-22.
- Drakenberg, M. (1997). Från ledningsredskap till verksamhetens motor. I M. Drakenberg (Red.), *Mellanchefer - Från ledningens redskap till verksamhetens motor* (pp.7-11). Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Guba, E.G. & Lincoln, S.L. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N.K. Denzin & S.L. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (1:st ed. pp 105-117). Thousands Oaks: Sage.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge: Polity.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar* (G. Sandin & A. Sandberg övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1997).
- Johansson, O. (2004). A democratic, learning and communicative leadership? *Journal of Educational Administration*, 42, 697-707.
- Kallos, D., Köhler, E-M. & Nilsson, K-A. (1971). *Vad är pedagogik?* Lund: Studentlitteratur.

- Kotter, P. J. (1998) *Leda förändring: Hur man blir framgångsrik på 2000-talet* (I.R.L. Larsson & K.H. Waltman övers.). Malmö: Richter Cop (originalarbete publicerat 1996).
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S - E Torhell övers.) Lund: Studentlitteratur (originalarbete publicerat 1996).
- Maltén, A. (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S., B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. (B. Nilsson övers.) Lund; Studentlitteratur. (Originalarbetet publicerat 1988).
- Mitchell, R. M. (1982) Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7, 80-88.
- Nisbet, M. A. (1992). People aren't wheelbarrows. *Canadian Banker*, 99,32-38.
- Orre, G. & Palm, L. (1995). Internkommunikation. I I. Larsson & K. E. Rosengren (Red.) *Kommunikationens villkor*. (pp. 122-148) Lund: Studentlitteratur.
- Persson, I. (2002). *Skolledare i grundskolan – En fallstudie av biträdande rektorers möte med skolledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Scherp, H-Å. (1998). *Utmanande eller utmanat ledarskap: rektor, organisation och förändrat undervisningsmönster i gymnasieskolan*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Skolverket (1999). *Nationella kvalitetsgranskningar 1998*, Skolverkets rapport nr 160. Stockholm: Liber.
- Steers R. M., Mowday R. T., Shaprio D. L. (2004). The future of work motivation theory. *The Academy of Management review*, 29, 379-387.
- Stålhammar, B. (1991). *Målstyrt ledarskap i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Svensson, L. (2004). *Pedagogikämnet*. Lund: Pedagogiska institutionen, Lunds Universitet.
- Tedenljung, D. & Ryhammar, L. (2001). Inledning. I D. Tedenljung (Red.), *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. (pp. 9-14) Lund: Studentlitteratur.
- Wallin, E. (2000). Viskningar - Finns dom? I B. Djurstedt (Red.), *Dagens viskningar, morgondagens rop. OM framtidens skola och ledarskap*. (pp.7-40) Stockholm: Förlagshuset Gothia.
- Williams, D. (2001). *Mining the middle ground. Developing mid-level managers for strategic change*. Boca Raton: St Lucie Press.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills: Sage

Bilagor

1. Intervjuguide

Kort redogörelse hur vi skall gå tillväga i intervjusituationen samt hur vi kommer att säkra intervjupersonernas konfidentialitet.

Har du några frågor innan vi sätter i gång?

1. Allmänna frågor

- a) Bakgrund?
- b) Hur många år har haft denna tjänst som rektor?

2. Organisation

- a) Berätta lite kring den omorganisationen som XXX genomgått?
Reaktioner - innebörd - vettig - väl genomförd - innebörden för egen del?
- b) Beskriv organisationen du är verksam inom? (Vi vill veta hur de ser på sin roll, om de anser sig vara mellanchefer)
- c) Berätta om vilken betydelse samverkan med olika personer, grupper och instanser har för ditt arbete? (Beskriv ditt "samarbete" uppåt respektive neråt?)

3. Ledarskap

- a) Vad innebär det att vara rektor för dig?
- b) Hur påverkas ditt arbete och ledarskap uppifrån? (Hur såg de förutsättningarna ut under förändringsarbetet?)

4. Under förändringen

- a) Har arbetet med förändring av kommunens organisation påverkat ditt ledarskap?
Hur? Din arbetssituation - dina förutsättningar för att utföra ditt ledarskap gentemot anställda/styrning uppifrån?
- b) Upplever du att förutsättningarna för att utveckla skolan förändrats under tiden organisationsförändringen pågick? På vilket sätt? Varför inte?
(Hur har det varit att arbeta under den tiden? Om du fick bestämma hur arbetet skulle ha sett ut under förändringsarbetet, vad skulle du önska då? Vad skulle du vilja förändra?)
- c) Har dina medarbetare känt av detta?
- e) Känner du att du motiveras från dina chefer?
- f) Hur arbetar du för att motivera dina medarbetare? (Skyddat dem under förändringen?)

*Avslutning: Har du några avslutande kommentarer eller tillägg du skulle vilja göra?
Några frågor?*

Om vi skulle finna några oklarheter eller saker vi skulle vilja veta mer kring går det bra att vi återkommer?

Önskar ni att läsa igenom transkriberingen av intervjun för godkännande?