



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK582
Kandidatuppsats
Vårterminen 2007

Förändringsarbete i skolans värld

–en fallstudie av Spjutspetsaskolan i Trelleborg

Handledare
Per-Hugo Skärvad

Författare
Carina Nertlinge
Johan Nordgren

Sammanfattning

Titel:	Förändringsarbete i skolans värld - en fallstudie av Spjutspetssskolan i Trelleborg
Seminariedatum:	2007-06-04
Ämne/kurs:	FEK582 Kandidatuppsats 10 poäng (15 ECTS)
Författare:	Carina Nertlinge & Johan Nordgren
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Nyckelord:	Organisationsförändring, skola, konflikt, kultur, projekt
Syfte:	Syftet är att undersöka om förändringsprocessen bidragit till den kritik som Spjutspetssskolan har mött.
Metod:	Studien grundar sig på en kvalitativ ansats och har som empiri ett flertal intervjuer med inblandade i förändringen.
Empirisk grund:	Trelleborgs kommunala skola
Teoretiska perspektiv:	Organisationsförändring, kultur, konflikter
Slutsatser:	Det är vår slutsats att förändringsarbetet har varit bristande i vissa aspekter, vilka sedermera har skapat och bidragit till den kritik som uppkommit.

Abstract

Title:	School change – a case study of Spjutspetskolan
Authors:	Carina Nertlinge & Johan Nordgren
Advisors:	Per-Hugo Skärvad
Date:	2007-06-04
Course:	FEK582, Bachelors thesis in Business Administration, 10 Swedish credits, (15 ECTS)
Key words:	Organisational change, school, conflict, culture, project
Purpose:	The purpose of this study is to examine if the the organisational change itself has contributed to the criticism against the project Spjutspetskolan.
Methodology:	The study is based on a qualitative approach, and has as its empirical foundation several interviews with individuals involved in the project.
Empirical foundation:	Trelleborg municipal school
Theoretical perspectives:	Organisational change, culture, conflicts
Conclusions:	It is our conclusion that the project has been lacking in certain respects, which has both created and contributed to the criticism against it.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Begrepp.....	6
1.2 Bakgrund.....	6
1.3 Problematisering.....	8
1.4 Syfte.....	9
1.5 Problemformulering.....	9
2 Metod.....	10
2.1 Metodologi.....	10
2.1.1 Ansats.....	10
2.1.2 Metodval.....	11
2.2 Primärdata.....	11
2.2.1 Val av respondenter.....	11
2.2.2 Intervjuer.....	12
2.2.3 Telefonintervjuer.....	13
2.2.4 Kontakt via e-post.....	14
2.3 Sekundärdata.....	14
2.3.1 Offentligt material.....	14
2.3.2 Media.....	15
3 Empiri.....	16
3.1 Projektbeskrivning.....	16
3.1.1 Implementering.....	17
3.1.2 Måldokument.....	17
3.2 Intervjuer.....	17
3.2.1 Skolförvaltning.....	18
3.2.2 Rektorer.....	19
3.2.3 Processledare.....	20
3.2.4 Lärare.....	21
3.2.5 Fackliga representanter.....	22
3.2.6 Skolpartiet.....	23
3.3 Insändare.....	23
4 Teori.....	24
4.1 Huvudteori.....	24
4.2 Stödteorier.....	27
4.2.1 Konfliktteori.....	27
4.2.2 Organisationskultur.....	28
5 Analys.....	29
5.1 Inför förändringen.....	29
5.2 Under förändringen.....	31
5.3 Slutsatser.....	32
6 Diskussion.....	33
6.1 Förslag till vidare studier.....	34
6.2 Reflektioner.....	34
7 Källförteckning.....	36
7.1 Publicerade källor.....	36
7.1.1 Litteratur.....	36
7.1.2 Artiklar.....	36
7.1.3 Insändare.....	36

7.1.4 Rapporter.....	37
7.2 Opublicerade källor.....	37
7.3 Muntliga källor.....	37
7.3.1 Intervjuer.....	37
7.3.2 Telefonintervjuer.....	38
7.3.3 Kontakt via E-post.....	38
7.4 Elektroniska källor.....	38

1 Inledning

I detta inledande avsnitt förklaras två begrepp som frekvent återkommer i uppsatsen. Sedan ges en kort beskrivning av den situation vårt studieobjekt befinner sig i, samt en förklaring till varför vi valt detta objekt. I samband med detta redogör vi för den diskussion som sedan gett oss vårt syfte, varvid vår problemformulering presenteras.

1.1 Begrepp

Spjutspetskolan – Ett projekt i Trelleborgs kommun med målet att den kommunala skolan i Trelleborg ska bli ”en spjutspets inom det svenska skolväsendet” (Arbetsmaterial I, 2004). När vi använder begreppet syftar vi inte på målet eller omstruktureringen, utan på projektet och det förändringsarbete som detta medfört. Vilket av dessa två vi avser kommer att framgå av kontexten.

Förändringsarbete – Arbetet med att genomföra en förändring. I bestämd form syftar vi specifikt till det arbete som utförts för att föra Spjutspetskolan framåt.

1.2 Bakgrund

Trelleborgs kommunala skola omfattar idag cirka 5000 elever från förskoleklass, det vill säga sexårsverksamhet, till årskurs 9. Till detta kommer kommunala vuxenskolans samt gymnasieskolans. Vid 14 skolor bedrivs verksamhet för förskoleklass till årskurs 6. Verksamhet för årskurs 7-9 bedrivs vid 8 skolor, varav tre är resursskolor. Utöver detta har kommunen totalt 23 förskolor och 27 dagbarnvårdare (www.skolwebb.trelleborg.se).

Den kommunala skolan är en organisation vars omvärld förändrats kraftigt under de senaste decennierna. I och med friskolornas intåg har organisationen blivit konkurrensutsatt. Samtidigt har elevens möjligheter att fritt välja skola ökat och kommunala skolor får numera tävla med både varandra och friskolorna, om elever och de resurser som följer med dessa.

I Trelleborgs kommun fanns förvisso ingen friskola vid tillfället för beslutet. Det ter sig dock rimligt att anta att den i grannkommunen Ystad nyetablerade Kunskapsskolan (Artikel I, 2002) fanns i åtanke, då Trelleborgs skolnämnd år 2002 beslutade om att ”göra en översyn av ledningsstrukturen inklusive administrationen inom upptagningsområde 1-6” (Arbetsmaterial I, 2004). Till

följd av detta beslut anlätades konsultföretaget Incondia AB, vilket under april 2003 presenterade "Utredning angående den framtida skolan i Trelleborg" (Arbetsmaterial II, 2003).

Samtidigt beslutade kommunstyrelsen om sin målsättning för Trelleborgs kommunala skolor, nämligen att de skulle vara "en spjutspets inom det svenska skolväsendet" (Arbetsmaterial I, 2004). Förvaltningschefen Barbro Melander rekryterades för att uppnå detta mål (Intervju I, 2007).

Ambitionen med projektet var att öka betygssnittet, eller snarare minska den mängd elever som gick ut grundskolan med otillräckliga betyg (Arbetsmaterial I, 2004 och Rapport I, 2005). Detta skulle uppnås genom ett ökat engagemang för utbildningen, hos personal, elever och föräldrar. I sin tur skulle detta engagemang åstadkommas genom en organisation där ledarskapet har fokus på verksamheten och där "ansvar och befogenheter [...] decentraliseras [...] nära barn, elever och föräldrar" (Arbetsmaterial I, 2004). Rent praktiskt innebar detta en omstrukturering av ledningen för hela den kommunala grundskolan i Trelleborg. Antalet rektorsområden minskade, nya ledningspositioner tillkom och det infördes en ny tjänst som processledare, vilken är den nya organisationens yttersta kontaktyta (Intervju I, 2007).

Huruvida projektet uppnått de mål som sattes då det påbörjades går ej att säga än. Det är orimligt att förvänta sig en direkt måluppfyllelse, och då projektet endast nyligen nått sin slutfas anser vi att en undersökning av måluppfyllelsen bör dröja. Det som i dagsläget går att se är huruvida projektet medfört andra effekter än de som var planerade, något som vi anser är troligt. Detta till följd av den i viss mån massiva kritik som riktats mot Spjutspetsskolan i främst insändare och debattartiklar. I denna mängd insändare har bland annat följande gått att läsa; "diktatorisk centralstyrning" (Insändare I, 2006), "Problemet med spjutspetsskolan är att ansvariga tycks fullkomligt ha tappat all kontakt med verkligheten." (Insändare II, 2005) "Dessvärre måste jag konstatera att hanteringen av 'Spjutspetsskolan' helt bryter mot den positiva bild jag har av Trelleborgs kommun." (Insändare III, 2005)

Vissa insändare tyder på att projektet har medfört problem vad gäller arbetsmiljö n och att deltagare i projektet mått så dåligt att de sjukskrivits. "[...]mitt drömyrke förvandlats till en mardröm" och "De som inte orkade blev utskickade i långtidssjukskrivning eller arbetslöshet." (Insändare IV, 2007). Som en följd av Spjutspetsskolan startades även ett politiskt parti, Skolpartiet, med syftet att stoppa projektet (Artikel II, 2006).

Här bör även nämnas att Barbro Melander tidigare genomfört ett liknande förändringsprojekt i Svalövs kommun, även då i samarbete med konsultbolaget Incondia. Denna förändring blev föremål för en 20p magisteruppsats, "Är jag människa att hantera detta?" (Mårtensson, 2004). Mårtensson (2004) undersökte genom fyra enkäter och nio stycken intervjuer löpande den förändringsprocess som pågick på en högstadieskola i Svalöv, under två års tid. Det framgår av hennes studie att flertalet av hennes respondenter upplevt förändringen som positiv, men att de har sett en del hinder för förändringens genomförande. Mårtensson (2004) nämner följande kategorier hon kunnat urskilja vad gäller

dessa hinder; ”*spänningar i kollegiet, stora krav, brist på delaktighet och socialt stöd, samt stress, rädsla och ångest*”.

Det finns dock en distinkt skillnad mellan de två projekten och det är den mängd kritik som har följt förändringen. Denna har varit mycket mer påtaglig i Trelleborg än i Svalöv (Intervju I, 2007). Vi ser detta som en indikation på att projektet i Trelleborg varit antingen annorlunda i sitt utförande, eller haft för andra förutsättningar än det i Svalöv. Denna skillnad motiverar en ytterligare studie, även då Mårtenssons (2004) finns.

1.3 Problematisering

Vi ser skolan, och särskilt den kommunala skolan, som ett intressant studieobjekt då den så sällan studeras utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv, särskilt det organisationsteoretiska perspektivet. Mårtenssons (2004) uppsats behandlar förvisso en förändring som rimligtvis är lik den vi valt att undersöka, men detta är gjort ur ett sociologiskt/socialpsykologiskt perspektiv. Detta i kombination med den tidigare nämnda skillnaden mellan de två projekten innebär att en undersökning ur ett företagsekonomiskt perspektiv bör kunna ge nya infallsvinklar.

Flertalet studier av förändringsprocesser finns redan inom det företagsekonomiska ämnet, men vi hävdar att varje sådan process i viss mån är unik och därför intressant att studera. Vi hävdar också att Spjutspetssskolan är än mer så, då det rör sig om en offentlig verksamhet. Detta innebär att intressenterna i viss mån är annorlunda, medborgare och stat, att den yttersta ledningen är politisk och att verksamheten inte är vinstdrivande.

Att det sedan rör sig om en skolverksamhet gör situationen än mer unik, då prestationsmått inte kan användas på samma sätt som i andra verksamheter, för vad är egentligen en bra prestation av en lärare? Är det att eleverna har bra betyg, eller goda kunskaper? Kanske att de har god respekt för auktoritet och äldre? Vidare är vem som är själva kunden osäkert, vem det är prestationen ska ske för. Både eleverna, deras föräldrar och samhället i stort kan ses som kunder. Vilket bör tas hänsyn till vad gäller organisationsfrågor, då det kan finnas oenigheter kring verksamhetens syfte.

Slutligen är lärarna, som anställda, en komponent som gör skolan unik genom att de utgör en yrkeskår som i princip enbart återfinns i skolan. Skolan är en arbetsplats där arbetssättet varit likartat under lång tid. Vi tror att detta kan innebära att läraryrket i Sverige, medför vissa kulturella aspekter, och att dessa kan vara en faktor att beakta vid ett förändringsarbete.

Alla dessa aspekter bidrar till att särskilja skolan från näringslivet, och därigenom de studier som tidigare gjorts. Vidare är detta i grund en fallstudie som studerar den specifika förändring som skett i och med Spjutspetssskolan, något som innebär att studien blir relevant att genomföra. Uppsatsen får genom studieobjektets unika natur också en möjlighet att bidra med nya infallsvinklar kring ämnet organisationsförändringar. Emellertid innebär denna natur och det faktum att

undersökningen i grund är en fallstudie även att eventuella nya perspektiv kommer att ha en begränsad praktisk användbarhet.

Att vi väljer att inrikta oss på det förändringsarbete som gjorts snarare än andra områden knutna till Spjutspetssskolan beror delvis på att det, som tidigare nämnts, är orimligt att förvänta sig en måluppfyllelse i så nära anslutning till projektets slut. Därför blir det ointressant för oss att undersöka detta. Vi ser också kritiken som uppkommit och de problem den behandlar som ett tecken på att förändringen inte nödvändigtvis genomförts på bästa möjliga sätt.

Detta innebär ett värde i att se på just förändringsarbetets påverkan på den kritik som uppstått, särskilt för de parter som arbetat med förändringen. Samtidigt kan detta värde utökas till ett framtida förändringsarbete i skolans värld och de som skall genomföra det, då uppsatsen kan komma att belysa punkter att tänka på vid en sådan förändring.

Vi ser självklart möjligheten att det inte är förändringsarbetet, eller förändringsarbetet enbart, som gett upphov till den kritik vi nämnt. Även den nya organisationsformen kan ha bidragit till denna. Utöver detta kan problemen vara en naturlig utveckling, eller bero på andra omständigheter utanför Spjutspetssskolan. Vi väljer dock att bortse från detta och inte fokusera på vad som har orsakat dessa problem, utan enbart huruvida förändringsarbetet bidragit till dem eller ej. Oavsett vilket resultatet blir bibehåller studien sitt värde, antingen genom att visa på antingen en väl genomförd förändring eller en dåligt genomförd förändring. Genom att ge exempel på vad det är som utgör en bra eller dålig förändring i skolan kan framtida förändringar genomföras på ett bättre och smidigare sätt.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och belysa hur det förändringsarbete som Spjutspetssskolan inneburit har påverkat medarbetarna i Trelleborgs kommunala skolor, och hur denna påverkan eventuellt har bidragit till de problem och den kritik som uppkommit. Detta för att kunna ge, inte en mall, utan punkter att ta hänsyn till vid genomförandet av en liknande förändring, eller en förändring i en liknande situation.

1.5 Problemformulering

”Att undersöka förändringsarbetet inom Spjutspetssskolans bidrag till de problem och den kritik som uppstått i samband med projektet.”

2 Metod

Under denna rubrik redogör vi för det sätt vi valt att samla in och analysera den empiri som ligger som grund för uppsatsen. Vi presenterar den ansats vi antagit och för en diskussion kring de eventuella problem som kan uppstå i samband med den metod vi valt.

2.1 Metodologi

2.1.1 Ansats

Då problemområdet är så öppet valde vi den induktiva ansatsen med avsikten att inte begränsa, eller att i förväg utesluta faktorer, som kunnat vara av vikt för vårt syfte. Vi anser att den deduktiva ansatsen hade medfört just en sådan risk, och att det i förväg utvalda teoretiska materialet skulle ha kunnat få oss att förbise viktiga faktorer. Dock bör nämnas att det deduktiva arbetssättet har spelat in i en viss mån, då vi efter den första intervjun till viss del analyserade denna innan vi fortsatte med resterande insamling av empiri, en insamling som påverkats av den grundanalys vi gjort tidigare, på så sätt som beskrivs i Bryman & Bell (2005).

Vidare vill vi påpeka att vi under arbetets gång varit medvetna om de problem med den induktiva ansatsen som nämns av Jacobsen (2002), nämligen att det är svårt att vara helt oberoende av tidigare erfarenheter i sitt sökande av data. Vi ser att vi i en viss utsträckning påverkats på detta sätt, vilken vi dock försökt motverka och minimera. Detta främst genom att vi har varit medvetna om problematiken och att vi rutinmässigt ifrågasatt vårt eget handlande när vi avgjort vilken data som varit relevant eller ej. En viss mån av påverkan anser vi däremot vara oundviklig då det inte helt går att stänga av de kunskaper och erfarenheter vi har.

Ovanstående resonemang är än viktigare då en medlem i uppsatsgruppen är bosatt i Trelleborg och har en familjemedlem som varit delaktig i förändringsarbetet som lärare. Detta medförde en risk att färga vårt arbete åt något håll redan från undersökningens början. Till följd av detta har vi varit än mer vaksamma vad gäller att säkra en så stor objektivitet som möjligt. Därför har vi vid ett flertal tillfällen diskuterat vårt förhållningssätt, och eventuella orsaker till detta.

2.1.2 Metodval

För insamlingen av både primär och sekundär data har vi använt oss av en kvalitativ metod (Jacobsen, 2002), detta främst då undersökningsobjektet krävt en sådan. Vi anser att en bild av förändringsarbetets bidrag till de problem som uppstått enbart kan fås genom att få medlemmarnas, de som varit utsatta för förändringen, egen bild av den. Detta resonemang ledde till att den kvalitativa metoden blev ett bättre val.

Även i de fall då insamlingsmetoden varit kvantitativ, viss sekundärdata, har vi tolkat resultaten kvalitativt. Den huvudsakliga anledningen till att vi valt att ens använda denna metod är att vi sökt en viss extensivitet i datan. Att vi eftersträvat detta är för att vi såg en möjlighet att testa de resultat vi fick fram i den intensiva studien. Detta gav oss en möjlighet att se om våra intervjurespondenters åsikter delades av flera.

Emellertid har vi ansett och anser fortfarande att intensiteten är viktigare, då det är en så djuplodande bild som möjligt vi varit ute efter, och med tanke på de resursproblem som funnits i samband med kombinationen intensiv-extensiv (Jacobsen, 2002) har den extensiva undersökningen fått en starkt underordnad roll.

Denna underordnade roll åskådliggörs av att vår ursprungliga plan att använda enkäter för att få extensivitet i vår data visade sig vara orimlig. Detta berodde på tidsaspekten dels från vår sida, men främst från våra tänkta undersökningsobjekts sida.

Till fördel för intensiteten i vår undersökning valde vi således bort enkätundersökningen som medel för kvantitativ data, ett område som nu lämnas till sekundärdata. Vi ser inte någon större förlust i detta, då uppsatsen från början varit kvalitativ, och enkäten enbart var menad som en intressant blick över bredden på Spjutspetskolan.

2.2 Primärdata

2.2.1 Val av respondenter

Val av respondenter har skett genom ett strategiskt urval, vilket innebär att vi valt de som, i de kategorier vi valt, haft lust och möjlighet att delta. Vi har begränsat antalet respondenter utefter den tid vi haft tillgänglig, för att på ett korrekt sätt kunna bearbeta empirin. Detta berodde inte så mycket på att vi haft ont om tid för intervjuerna, som att vissa respondenter endast haft möjlighet till intervju i samband med uppsatsens slutskede.

För att underlätta dels urvalet av respondenter och analysen valde vi att sortera in de potentiella respondenterna i ett antal kategorier, vilka ter sig tämligen självklara. Dessa är då baserade på vilken position respondenten har inom Trelleborgs skolväsen.

- Skolförvaltning
- Rektorer
- Processledare
- Lärare
- Fackliga representanter
- Skolpartiet

Urvalsprocessen har sedan skett i två steg där det första var att kontakta en representant för skolförvaltningen i syfte att få en mer grundläggande bild av vad Spjutspetsskolan innebar och en bättre bas vad gäller det vidare urvalet. Efter att denna intervju genomförts fortsatte vi med att finna respondenter i de andra kategorierna.

Alla respondenter som vi intervjuat har varit delaktiga i förändringsprocessen. Detta innebär att vi inte valt någon för intervju som blivit anställd senare än höstterminen 2004. Frågan om anställningstid behandlades därför redan i urvalsprocessen, varvid den ej blivit aktuell under intervjuerna.

Tiden har påverkat vårt urval starkt. Detta då våra respondenter i majoritet är anställda inom skolan och att skolan vid tidpunkten för denna undersökning närmade sig slutet på en vårtermin, vilket innebär betygssättning och avslutningar. Således var flertalet potentiella respondenter otillgängliga till följd av deras höga arbetsbörda. En annan anledning till det bortfall vi upplevt har varit en ovilja att delta i undersökningen. Som anledning till detta har angetts främst uppgivenhet, att man inte har orkat prata mer om ämnet.

2.2.2 Intervjuer

Vi valde individuella intervjuer, istället för gruppintervjuer, eftersom vi har velat ge respondenterna möjligheten att svara fritt. Av denna anledning har alla respondenter erbjudits anonymitet. Vår förhoppning är att detta gett en känsla av trygghet och en möjlighet för intervjuobjektet att uttrycka alla sina åsikter kring projektet.

Våra intervjuer har varit förstrukturerade (Jacobsen, 2002) på så sätt att vi har använt en enkel mall, eller intervjuguide, för att styra riktningen på intervjun. Vi har alltså bestämt tema för intervjun, med vissa på förhand bestämda och öppna frågor, men har i övrigt lämnat intervjun fri för resonemang och följdfrågor. För att ytterligare förstärka denna frihet har vi aktivt försökt undvika ledande frågor. Detta ser vi som extra viktigt, med den induktiva ansatsen i åtanke.

Alla har informerats om syftet med uppsatsen och temat har varit förändringsarbetet i samband med Spjutspetsskolan. Ämnen som legat till grund för de intervjuer vi genomfört är som följer.

- Respondentens bakgrund inom skolan i Trelleborg.
- Vilken position respondenten har på skolan lärare/processledare/rektor eller vilken relation de har till skolan, i det fall respondenten ej varit anställd på någon av skolorna.
- Hur förändringsarbetet har gått tillväga på skolan.
- Vilka erfarenheter respondenten har tagit med sig.

Den första punkten är tänkt som en naturlig uppvärmningsfråga och är inte av vikt för vår undersökning. Punkt nummer två är relevant för att kunna gruppera och jämföra de olika intressegrupperna. De tredje och fjärde punkterna behandlar det område vi vill analysera, och tyngdpunkten har därför legat här. Dock är dessa endast inledande frågor, vars syfte är att ge respondenten möjlighet att resonera fritt. Frågor som har inkluderats utöver dessa, i den form som anges eller snarlika former, är som följer.

- Hur har du upplevt förändringsarbetet?
- Finns det något med förändringen som du hade velat ändra? Något som kunde ha genomförts på ett annat sätt?

Intervjuerna har i de flesta fall genomförts på respondentens arbetsplats. I de fall då detta ej varit möjligt har respondenten fått välja plats. Detta dels för att skapa trygghet, och dels då konstlade omgivningar tenderar att ge konstlade svar (Jacobsen, 2002). Ytterligare en trygghetsaspekt som vi tagit hänsyn till rör det sätt vi tagit till vara på intervjun, vilket vi gjort genom anteckningar. Andra sätt, så som video eller ljudupptagning, anser vi hade kunnat skapa en otrygghet och en svarsovilja hos respondenten.

En följd av vårt valda sätt att anteckna, samt att vi vid flertalet intervjuer ej hade möjlighet att närvara båda två, är att viss data kan ha gått förlorad i och med att det inte gått att anteckna mer än kortare stödord. Vi har försökt minimera denna förlust genom att direkt efter intervjun fylla ut anteckningarna, samt diskutera dem gemensamt vid första möjliga tillfälle.

2.2.3 Telefonintervjuer

Telefonintervjuer har använts som ett komplement till de personliga intervjuerna i tre fall. Dessa var då respondenten ej hade möjlighet att träffa oss personligen, varvid vi nyttjade en telefonintervju för att inte mista den empiri individen kunde och kom att bidra med.

Vi har även hållit möjligheten att hålla en telefonintervju i uppföljningssyfte öppen med respondenter vi träffat. Detta om vi hade upplevt ett behov av att komplettera med ytterligare frågor, eventuellt för att förtydliga något från den personliga intervjun.

Vi har dock i största möjliga mån använt oss utav personliga intervjuer, snarare än telefonintervjuer. Detta eftersom det vid telefonintervjuer är lätt att gå miste om den personliga kontakten, vilket kan få som konsekvens att svaren inte blir helt med sanningen överensstämmande. Då har vi inte kunnat se hur respondenten reagerat på frågor, och kan ha haft problem med att avgöra vilka följdfrågor som varit lämpliga. Detta har varit av särskild vikt då vi använt oss av öppna frågor (Jacobsen, 2002).

Struktureringen av telefonintervjun har skett på samma sätt som inför den personliga intervjun (se 2.2.2 ovan).

2.2.4 Kontakt via e-post

Då det vid ett tillfälle inte gick att åstadkomma vare sig en personlig intervju eller telefonkontakt använde vi oss av e-post, som en sista utväg för kontakt. Detta medförde vissa problem då vi tvingades gå ifrån den öppna struktur vi haft tidigare. Detta innebar att denna respondent inte fick möjligheten att resonera så som övriga och att vi förlorade möjligheten att ställa följdfrågor. Likväl anser vi att denna kontakt är relevant på samma sätt som övriga intervjuer.

Utöver detta har e-postkontakt använts då frågeställningarna varit av neutral karaktär, i form av exempelvis tidsbokning av personliga intervjuer och dylikt.

2.3 Sekundärdata

Inom området sekundärdata har vi främst två källor som båda bidragit till undersökningen, offentligt material och media. Dessa två källor bör och kommer i följande text att behandlas separat, då de innebär olika prövningar vad gäller den data de kan och har bidragit med.

2.3.1 Offentligt material

Offentligt material innefattar i det här fallet bland annat arbetsmaterial från kommunen, statisk och dokumentation av förändringsarbetet. Då materialet faller inom offentlighetsprincipen är det lättillgängligt och resurssnålt, vilket gjort det till en tacksam källa. Det har gett en inblick i förändringsarbetet, och förberedelserna till detta, vilket vi nyttjat i så stor mån som möjligt.

De problem som uppstått i samband med användandet av denna källa är det faktum att materialet mycket väl kan vara vinklat till kommunens och projektledningens fördel. De har själva skrivit materialet och vi kan inte vara säkra på att deras tolkning av eventuella händelser behöver vara korrekt, ett problem som uppstår med alla sekundära källor (Jacobsen, 2002).

Genom att i övervägande del använda denna källa för att få en inblick i hur ledningen uppfattat situationen, bör vi rimligen komma ifrån denna problematik och snarare kunna dra nytta av dess subjektiva natur. Visserligen finns risken att den som skrivit materialet har haft en egen tolkning, som avvikit från övriga ledningen, denna ser vi dock som mindre då ledningen varit en förhållandevis liten grupp som bör ha kunnat kontrollera allt sådant material.

Även statistik omfattas av detta resonemang. Dock kan här finnas fler intressenter än kommunen, särskilt om det rör sig sjukskrivningstal eller betygssnitt. Statistik ger ej heller samma möjlighet att sätta sig in i en parts situation under detta förändringsarbete. Vikten av att kritiskt granska källorna ökar därför, när betydelsen av den subjektiva tolkningen minskar. Vi har dock inte använt statistik i någon större utsträckning, och betydelsen av dessa problem blir därför minimala.

2.3.2 Media

Media har erbjudit en intressant källa, framförallt då projektet varit så omtalat som det faktiskt varit. Flertalet artiklar och insändare har funnits att tillgå. Vi har ansett att dessa mycket väl kan vara ett tillskott till vår data. Dessvärre finns några större problem som begränsar den eventuella nyttan av främst insändarna.

Då insändarna ger möjlighet till anonymitet uppstår dels en svårighet att bedöma källans trovärdighet, och dels innebär det att insändarna mycket väl kan representera extremer. Det kan ju vara så att det främst är de som är mest missnöjda eller nöjda som har författat insändarna. Anonymiteten kan även ge den effekten att retoriken förstärks, att upphovsmannen/kvinnan tar i lite extra och ventilerar frustration. Sådana insändare ger en skev bild av verkligheten, och får den konsekvensen att insändare är tidskrävande och osäkra källor. Av detta skäl har vi försökt vara sparsamma i vårt användande av dem, och i de fall då de använts varit medvetna om dess svårtolkade natur. Dock måste sägas att extremerna kan ha sin plats, även de.

Vad gäller tidningsartiklar så lider de inte samma brister som insändarna, men fortfarande finns de problem som plågar alla sekundära källor. Det finns en behållning i att vara medveten om att artiklarna skrivs i syfte att vara en intressant läsning, och i viss mån att sälja tidningen. Här uppstår en risk att även tidningsartiklar kan vara vinklade, oavsett hur objektiv tidningen i fråga utger sig för att vara. Här har vi också sett ett behov att närmare granskning och har noga övervägt ett eventuellt användande av sådana källor, hänsyn tagen till deras lägre trovärdighet.

3 Empiri

Under följande sidor ges först en kortare beskrivning av Spjutspetskolan och tillvägagångssättet för förändringen. Sedan presenteras de intervjuer vi genomfört, samt den empiriska data som uppkommit ur de insändare vi tagit del av.

3.1 Projektbeskrivning

Incondia Ab:s ”Utredning angående den framtida skolan i Trelleborg” från april 2003 (Arbetsmaterial II, 2003) resulterade i ett förslag till handlingsplan, vilken legat till grund för Trelleborgs kommunala skolas nya organisationsstruktur. Denna har införts under åren 2004 och 2005 (Arbetsmaterial I, 2004).

I skrivande stund är skolan i Trelleborg indelad i tre områden. Varje område leds av en barn- och ungdomschef, som har till uppgift att arbeta med strategiska utvecklingsfrågor. De har även huvudansvaret för verksamhetens budget, samt är ledare för mellan sex och åtta rektorer. Dessa rektorer ansvarar för både förskolor och skolor. Varje rektor ansvarar för mellan sju och nio processledare, som skall leda det pedagogiska arbetet på respektive skola och förskola. Processledartjänsten är dock inte tänkt att ha något personalansvar. De tidigare befattningarna biträdande rektor och föreståndare har tagits bort. En ny befattning som administrativ chef för de respektive områdena har tillkommit, vilken innefattar ledning för allt arbete utöver det pedagogiska. I tjänsten ingår inköpsansvar samt att fungera som controller. På detta vis får rektorerna ett kvalificerat administrativt stöd för att kunna koncentrera sig på att utveckla verksamheten (Arbetsmaterial I, 2004).

Den nya organisationen skall vara ett led i att förändra skolans verksamhet mot ett tydligare fokus på elevernas perspektiv och utgå ifrån deras behov. Inledningsvis var det tänkt att omstruktureringen skulle gälla enbart förskoleklass till och med årskurs 6, men utökades sedan till att omfatta hela skolan från förskoleklass till gymnasiet (Intervju I, 2007).

Organisationsförändringen har som syfte att effektivisera resurserna. De administrativa kostnaderna beräknas också bli lägre, genom att sex områden slagits ihop till tre (Arbetsmaterial I, 2004).

Som en konsekvens av projektet startades ett parti inför valet år 2006, Skolpartiet, med syfte att stoppa Spjutspetskolan (Artikel II, 2006).

3.1.1 Implementering

Organisationsförändringen, Fas 1, startades under vårterminen 2004 (Arbetsmaterial V, 2004). I maj utsågs Barn- och ungdomschefer, och i juni tillsattes rektorer och processledare. De rektorer och biträdande rektorer som inte erbjöds eller själva avstod från att söka rektorstjänst, fick möjlighet att istället ingå i rekryteringsprocessen av processledare. Den som ingick i någon av dessa rekryteringsprocesser fick möjlighet att få professionell samtalshjälp, om så önskades (Arbetsmaterial VI, 2004). Fasen avslutades under hösten 2004 med införandet av den nya organisationen (Arbetsmaterial V, 2004).

Under Fas 2, kompetensutveckling, genomfördes utbildning av bland andra processledarna. Detta pågick från hösten 2004 till och med vårterminen år 2006. Alla elever, föräldrar, lärare, processledare och rektorer deltog under hösten 2004 i ett "visionsarbete", som syftade till att utarbeta Spjutspetskolans vision.

Fortbildning av Barn- och ungdomschefer samt rektorer, Fas 3, genomfördes under både vår- och höstterminen 2006.

De åtgärder som vidtogs för att minimera den organisatoriska oron var främst informativa, exempelvis informationsbrev, stormöten och fackliga träffar. Tanken var att man skulle hålla chefer och fackliga företrädare uppdaterade om förändringsprocessens fortskridande (Arbetsmaterial VI, 2004).

3.1.2 Måldokument

Den 7 december 2004 beslutade skolnämnden om måldokumentet "Spjutspetskolan från mitten till toppen" (Arbetsmaterial III, 2004). Dokumentet fungerar även som skolplan för Trelleborgs kommunala skolor. Planen skall följas upp kontinuerligt och revideras varje år. Skolplanen består av ett antal visioner och mål, vilka inkluderar konkreta mål gällande meritvärden och andel elever som blir behöriga till gymnasieskolan.

I dokumentet ingår bland annat att eleverna skall ha en mentor och en individuell utvecklingsplan som ett aktivt verktyg för sitt lärande. Mentorn skall enligt skolplanen ha personlig kontakt med föräldrarna om mål och resultat en gång per månad.

3.2 Intervjuer

Under denna rubrik presenteras de uppfattningar och åsikter kring Spjutspetskolan som uppkommit i våra intervjuer. Vi redogör för den subjektiva tolkning av de subjektiva svar vi fått, i enlighet med den metod vi valt. Dessa presenteras i de sex kategorier som våra respondenter valdes ur.

3.2.1 Skolförvaltning

Under Intervju I, med förvaltningschefen Barbro Melander, diskuterades bland annat varför förändringen såg ut som den gjorde, något hon anser var delvis för att ändra fokus från ett tidigare medarbetarperspektiv till ett elevperspektiv. Detta skulle åstadkommas mycket genom de samtal som lärarna skulle behöva genomföra. Hon anser att det behövdes för att få lärarna att tänka till kring eleverna. Målet, samtalen, blev således ett verktyg för att ändra fokus, vilket i sin tur skulle leda till att övriga mål uppfylldes.

Barbro upplever att det fanns en osäkerhet hos lärarna kring hur man skulle genomföra dessa samtal, och att behovet av organisation och struktur underskattades. Hur samtalen skulle genomföras lämnades på lärarna. Dessa har i viss mån lagt för mycket energi på att implementera dokumenten bokstavigt, snarare än att bearbeta direktiven på den egna enheten, vilket hon upplever som synd. I det här fallet ser hon rektorerna som nyckelpersoner och antyder att de hade och har en symbolisk betydelse. Med anledning av detta anser hon även att vissa rektorer hade behövt säljas in mer på projektet och de visioner det innebar, men även att de behövt sälja in sina medarbetare mer.

Vad gäller den kritik som uppstått i samband med Spjutspetskolan så ser Barbro dels att den beror på att hon rekryterades direkt för projektet och därigenom var nyinkommen till Trelleborg när projektet startades, till skillnad från Svalöv där hon arbetat innan projektet inleddes.

Vidare var förändringen snabb, vilket Barbro ser som en nödvändighet, och Spjutspetskolan startades utan att innehållet var helt klart. Projektet skulle till exempel ursprungligen enbart omfatta grundskolan, men utökades senare till gymnasiet och förskolan. Samtidigt upplevde hon att den största mängden kritik kom från just gymnasiet, och att detta kunnat vara en följd av att gymnasiet kom in sent i processen. Hon anser att den insändarstorm som uppstått endast hade ett fåtal bakom, men att den dessvärre påverkat processen på ett negativt sätt.

Att kritik i stil med att Spjutspetskolan var fyrkantig och stel uppkommit, beror enligt Barbro på att lärare inte vill bli kontrollerade eller styrda och att deras prestationer tidigare inte följts upp. Vidare är lärare- och skolperspektivet konservativt på så sätt att det finns en tradition som motsätter sig ledning. Denna tradition sträcker sig även till lärarens arbetssätt ”så här har jag alltid gjort”, något som hon uttrycker som att lärarna är en form av ”professionens fånge.” Spjutspetskolan utmanade dessa traditioner då den gick från det kollektiva till dialog. Denna ”professionens fånge” sträcker sig även till rektor, då Barbro anser att en sådan behöver en bakgrund som lärare, men även att läraren möjligen inte släpper lärarperspektivet då denne blir rektor.

Generellt sett så har projektorganisationen inte tagit till sig projektet till fullo, de ”äger det inte med hjärtat” som Barbro uttryckte det. Försök att sälja in projektet till projektorganisationen skedde främst genom den utbildning som rektorer och processledare fick genomgå. Denna fick dessvärre inte ett fullt genomslag utan ”vissa såg, andra inte”.

Vad gäller att sjukskrivningarna i förskolan har ökat så menar Barbro att detta främst är åldersrelaterat, och beror på förslitningsskador. Hon menar även att tidigare förändringsarbeten i viss mån kan ha spelat in.

3.2.2 Rektorer

Den rektor som vi intervjuade, Intervju V (2007), är överlag positiv till Spjutspetssskolan och påtalar vissa positiva effekter av detta. Bland annat anser respondenten att det faktum att politikerna nu engagerat sig är mycket positivt, trots den kritik som uppkommit kring att politikerna inte är insatta i skolans sätt att arbeta.

Att politikerna nu varit aktiva och engagerat sig i skolan anser rektorn kan vara en orsak till den kritik som uppstått, då skolorna tidigare fått sköta sig själva och därigenom är ovana vid gemensamma satsningar. Kritiken i sig uppfattar rektorn som orättvis och tror att den till viss del kan bero på att Spjutspetssskolan omedvetet lastas för andra externa förändringar. Spjutspetssskolan kom enligt rektorn samtidigt som en generell skärpning av skolverksamheten i Trelleborg. Rektorn talar även om någon form av allmän förändringsovilja, vilken respondenten anser är starkare i organisationer där få förändringar skett. Den kommunala skolan i Trelleborg är en sådan förändringsovan organisation.

Här bör kanske nämnas att också rektorn beskriver läraryrket som ett traditionellt sett fritt yrke, där det varit svårt att mäta tidsanvändningen. Respondenten säger också att läraryrket i viss mån innebär traditioner och ett särskilt sätt att arbeta.

Det inledande visionsarbetet upplever respondenten som positivt, även om de mål som arbetades fram var väl kvantitativa. Hade det funnits en tydligare kvalitetsaspekt redan från start, så tror rektorn att det hade varit en annan syn på projektet. Respondenten ifrågasätter nyttan med de samtal, och då främst de samtal som är av positiv natur, som nu krävs. Åtminstone den frekvens med vilka de skall ske. Med positiv natur avser respondenten samtal enbart för att säga att allt går bra för eleven.

Respondenten upplever att lärare fått nya uppgifter, men också att de haft svårt att släppa gamla för att därigenom få tid till de nya. Under första året ökade stressnivån en aning. Denna minskade dock igen med bättre planering, då organisationen anpassade sig allt eftersom. Respondenten har ej heller märkt några ökade sjukskrivningar.

De förändringar av projektets genomförande som rektorn önskat se är främst ytterligare tid för genomförandet, vilket hade kunnat få ta kanske ett år till. Även en mjukare ingång hade varit önskvärd, och alla mål hade inte behövt genomföras samtidigt. Vidare borde förändringen ha följts av ett lönelöft för lärarna, anser rektorn.

3.2.3 Processledare

De processledare som vi intervjuat, en i person och en per telefon, är båda anställda på samma skola. De uttrycker båda att Spjutspetskolan inte medförde några särskilda förändringar i arbetssätt. Deras tidigare tjänst var som arbetslagsledare, vilket innebar att de fick en naturlig övergång till tjänsten som processledare.

Den skillnad som finns mellan rollerna ligger enligt en processledare, härmed kallad A, i tjänstens förhållande mellan arbetslaget och rektor. Arbetslagsledaren var mer arbetslagets språkrör mot rektorn, medan en processledare är en tydligare ledare mot arbetslaget.

Processledaren A upplever att det blev mer jobb för lärarna, då samtalen tillförde arbetsuppgifter utan att ta bort några. Denne respondent anser att det är lätt att underskatta svårigheten med att få loss tid om man inte själv är lärare. Något som den andra processledaren, härmed B, uttrycker med begreppet ”skrivbordsprodukt”.

Processledare B upplever också att arbetsbördan hade ökat, men anser att detta har lösts allt eftersom. Detta anser respondenten delvis är till följd av att processledarna arbetade fram lösningar, vilket också varit meningen med tjänsten.

A antyder att projektet har varit lite framhastat och kanske inte helt genomtänkt, utan att det snarare har arbetats fram allt eftersom. Detta trots att respondenten upplever att projektledningen velat påskina att allting varit välplanerat. Samme respondent beskriver läraryrket som traditionellt sett fritt och säger att lärare är ovana vid styrning. Respondenten säger även att vissa känt sig kränkta i sin yrkesstolthet, då ledningen talat om hur de ska uppnå betyg. Processledare B uttrycker att det funnits en oro kring hur vidarerapporteringen sker, och att vissa yttrat en oro kring att detta rör sig om kontrollsystem.

Denna oro bemöttes enligt A först efter att den uppkommit, och respondenten är av uppfattningen att informationen gentemot lärarna varit bristande i vissa fall. Detta var ett misstag enligt processledaren, då informationen fokuserades hos processledarna när den hade behövts finnas även hos övriga. Dock anser A att kraven på att genomföra samtalen och den hårda styrning som följde detta var rätt väg att gå, då det dels var en markering att dessa var viktiga samt att det bidrog till att skapa rutin kring dessa.

Den kritik som uppkom var relativt skonsam vad gäller den skola som processledarna arbetar på, men A tycker att mycket av kritiken var ogrundat gnäll. A menar att Spjutspetskolan blev en symbol för allt negativt i skolans värld. Denna roll som syndabock var då opåkallad enligt respondenten. Processledarna bemötte i största möjliga mån kritiken på arbetsplatsen, i syfte att klara upp eventuella missförstånd och så vidare. Detta ingick i deras uppgift, att förankra projektet.

Processledare A riktar lite kritik mot att så mycket fokus hamnat på samtalsmålet, och att övriga mål hamnat i skymundan.

3.2.4 Lärare

De två lärare vi intervjuat är anställda på två olika enheter. Den ena läraren arbetar på samma skola som de processledare vi har haft intervju med.

Under tiden processledarutbildningen pågått har båda lärarna upplevt hur de fått ökad arbetsbelastning, främst genom att de fått täcka upp och sköta arbetet under tiden processledare varit iväg på kurser och möten. Båda uttrycker att de ser det som en brist för organisationen att pedagogerna inte var mer delaktiga i utformningen av projektet. Vid båda intervjuerna framkommer också tydligt att mer information hade önskats i samband med att förändringen planerades och genomfördes. Fokus, menar de, har i alltför hög utsträckning legat på att utbilda och informera processledarna. Lärarnas kompetens har inte tagits tillvara. Dessutom var det oklart vad utbildningen för processledarna egentligen gick ut på.

Båda uppfattar att anledningen till att Spjutspetsskolan startade var för att eleverna hade för låga betyg jämfört med riksgenomsnittet. Ingen av de intervjuade lärarna ser något tydligt samband mellan de visioner och mål Spjutspetsskolan satt upp och målet att nå högre betyg. De är kritiska mot projektets inriktning och ifrågasätter ifall det är försvarbart att ta pengar till konsulter och hotellövernattningar, pengar som kunde ha kommit eleverna tillgodo. En av lärarna påpekar att det kan uppfattas som lustigt, att projektet vid tillfälle kallats en satsning, när inga medel tillförts utan tvärtom tagits från befintlig budget. De menar båda att man borde ha undersökt anledningen till varför barnen i kommunen har lägre betyg, och sedan funderat på vilka resurser som krävs för att höja dem.

”Om jag hade fått önska mig en spjutspetsskola hade det varit färre elever per grupp, fler speciallärare[...]”. (Intervju VI, 2007)

Vad gäller den nya organisationsstrukturen menar den lärare som är anställd på samma skola som de processledare vi intervjuat, att de redan arbetade i arbetslag med arbetslagsledare, och att det nya sättet därför inte skiljer sig så mycket. Den andra läraren uttrycker sig däremot mer negativt angående implementeringen av det nya systemet. På den enheten fick chefen inte vara kvar och stämningen på arbetsplatsen blev kraftigt försämrade. Det besked de fick var att de skulle bli effektivare. Detta upplevdes som svårt då de redan kände att de var effektiva, redan prioriterade och visste vad de höll på med. En förändring, åtminstone i den riktningen som skett, uppfattas som onödigt och försvårande.

”Det har aldrig någonsin varit så stökigt som det var just då, från början ht 2004, ingen visste vad som skulle hända. Allmän förvirring, man visste inte vem som hade hand om olika saker.” (Intervju VIII, 2007)

Samma lärare menar att det fanns en oklarhet i processledarnas roll. Ingen visste riktigt vad de skulle göra, mer än att de skulle vara med i ledningsgruppen och leda det pedagogiska arbetet. Relationen mellan processledaren och övriga pedagoger blev mindre öppen och ärlig än tidigare. Det upplevdes som märkligt med en kollega i ledningsgruppen och fanns en osäkerhet angående vad de förde vidare och hur.

Båda riktar kritik mot det ökade krav på dokumentation som kommit av att man måste planera, genomföra och uppfölja fler samtal än tidigare. De ställer sig båda tveksamma till hur den kommer att användas, och hur det ska få eleverna att få högre betyg. Den ökade kontakten med hemmen upplevs som en god tanke, men formen som rigid och oflexibel. De anser att de får mindre möjlighet att ge sin tid till eleverna på plats vid behov. Kravet på att alla ska ha samma kontakt innebär också att de som behöver extra mycket stöd inte kan erbjudas det i samma utsträckning som tidigare, menar de.

”Bra att lära känna elever, men det har vi alltid gjort.” (Intervju VI, 2007)

Båda upplever att det känns som ett misstroende mot lärarkåren då ledningen, genom att säga att skolan nu ska ha fokus på eleverna och en god kontakt med hemmen, insinuerar att så ej skett tidigare. Slutligen uttrycker de att processen borde ha fått ta längre tid och i högre grad involverat pedagogerna.

3.2.5 Fackliga representanter

Respondenten fick ta del av förslaget till förändringen på ett tidigt stadium och bjöds även in för att vara med på processledarnas utbildning. Utbildningen var hemlig såtillvida att information om den ej fick spridas förrän den var klar, då alla skulle få ta del av samma information samtidigt.

Konsultgruppen som utarbetat förslaget och arbetat med utbildning av processledarna upplever respondenten som skicklig. De har bakgrund inom skolan och är bra på att övertyga, menar respondenten.

Angående den kritik som riktats mot projektet, särskilt då i tidningarna, menar respondenten att den till största delen härrör från gymnasieskolan. Detta beroende på att förändringsarbetet där varit större och deras tidigare ”friheter” begränsades. Representanten upplever att ju lägre ner i åldersgrupperna lärarna arbetar, desto mindre kritik. Lärare har visserligen sagt att det har blivit mer jobb, men inte klagat särskilt mycket hos facket.

En anledning till det genomslag som kritiken fått är att den till sin natur varit populistisk. Det har helt enkelt varit bra marknadsföring som gett vind i seglen anser respondenten. Kritik från föräldrar berodde främst på missförstånd snarare än bristande information, då respondenten anser att det fanns mycket information.

Lärare är lojala och bokstavstroga. Med det menar respondenten att lärare gör precis som det står att de blir ålagda och helt enligt instruktionerna. Det fanns en frustration hos dem att inte nå målen, en rädsla över vad som skulle hända om de inte prickade in alla mål i tid. En anledning till frustrationen kan bero på den rädsla som fanns hos vissa lärare, där de felaktigt uppfattade det som att de kunde få sparken eller missa en löneökning på grund av bristande måluppfyllelse. Så är dock inte fallet. Respondenten menar att missförstånd kan bero på antingen att lärarna inte har uppfattat informationen korrekt, eller också att processledare har missuppfattat från början vilket då spridit sig vidare till lärarna. Facket som var delaktiga under hela processen kunde informera om de blivit kontaktade, vilket

endast skedde sällan. Respondenten påtalar även kort en lärarkultur, att lärare som yrke ofta innebär vissa särskilda sätt att arbeta på samt vissa traditioner.

3.2.6 Skolpartiet

Då intervjun med representanten för Skolpartiet inte gick att genomföra i rimlig tid valde vi att skicka ett antal frågor per e-post. Dessa besvarades och uttryckte bland annat att förändringsprocessen varit negativ. Respondenten menar att informationen varit bristfällig och att personalen behandlats som ”brickor i ett spel.” Representanten uttrycker även att förändringen framför allt handlar om ”kontroll, makt och toppstyrning.”

Respondenten upplever att oro och stress har ökat till följd av förändringen, samt ser även att sjukskrivningarna har ökat. Dessa problem har enligt respondenten skapats av de ansvariga för projektet, vilka denne anser bör ”säga upp sig och syssla med något annat än människor.”

3.3 Insändare

Som sekundärkälla har vi samlat in och läst igenom en större mängd insändare, vilka har sträckt sig över de år som projektet löpt och blivit uppemot de hundra till antalet. Dessa har i övervägande del inneburit någon form av kritik mot Spjutspetskolan.

Vi har i huvudsak sett fyra tendenser, eller återkommande teman, hos den kritik som framförts. Det första av dessa har berört den styrning som projektet medfört, vilken har setts som diktatorisk och kontrollerande. Av dem som uppger sig vara lärare har vi sett en uppfattning av att ej vara betrodda att utöva sitt yrke på bästa sätt. Genom styrningen upplever de att ledningen underkänner lärarnas arbete. Vidare har vissa åsikter framförts kring att styrningen strider mot den demokratiska anda som tidigare präglat skolan.

Flertalet insändare har beklagat sig över en bristande information, och har varit osäkra på vad projektet egentligen inneburit och syftat till. Samtidigt har den upplevda informationsbristen gjort att vissa inte känt sig delaktiga.

Delaktighet är något som efterfrågats, men då riktat främst till det grundläggande arbetet. Visionsarbetet under förändringens andra fas har betraktats som alldeles för hastigt, och många har uttryckt att de inte upplever att deras åsikter togs till vara på.

Även målen med Spjutspetskolan har ifrågasatts, då många har haft svårt att se hur dessa ska bidra till de högre betyg som var förändringens syfte.

Slutligen har synpunkter getts kring att kritiken inte bemötts på ett utförligt sätt, vilket en del skribenter uppfattat som att förändringsledningen försökt tiga ihjäl denna.

4 Teori

Under detta avsnitt beskrivs de teorier som vi ansett vara relevanta för uppsatsen, med hänsyn till den empiri vi funnit. Först presenteras vår valda huvudteori och sedan de stödteorier som vi använder som komplement.

På grund av vårt induktiva förhållningssätt har valet av teori skett först efter insamlingen av vårt empiriska material. Detta innebär alltså att vi har valt teorier utefter det behov vi haft för att kunna analysera insamlad data på ett så korrekt sätt som möjligt, och för att kunna uppfylla vårt syfte. Vi har redan tidigare nämnt att vi valt ett organisationsteoretiskt perspektiv, vilket begränsar vårt urval något.

Likaså begränsar det fenomen vi valt att studera våra alternativ till teoretisk referensram. Utifrån de tendenser och teman vi kan skönja i vår empiri, har vi valt en huvudsaklig teori för att analysera materialet. Denna kompletterar vi med stödteorier, vilka ska hjälpa oss att tillsammans med huvudteorin besvara vårt syfte. Vilka delar ur teorierna vi använder oss av och hur vi resonerar kring vårt urval gällande dessa delar framkommer nedan, under respektive teori.

4.1 Huvudteori

Kotters teori om framgångsrik storskalig förändring (Kotter, 2002) bygger på idén att människor ändrar sitt beteende i första hand på grund av känslor, snarare än genom logisk analys och tänkande. Han menar att flödet inse – känna – förändra (see – feel – change) är starkare än analys – tänka – förändra (analysis – think – change). Vidare säger han att det senare är det vanligast förekommande sättet företag försöker åstadkomma förändring på, trots att det är det minst effektiva. Han menar inte att det är fel att analysera eller tänka, men säger att känslor är kärnan, eller hjärtat, för all förändring.

För att nå förändring inom modellen säger Kotter alltså att den bästa strategin är att använda sig av inse-känna-förändra.

Kotters modell med åtta steg till en framgångsrik storskalig förändring.

1. Öka känslan av angelägenhet *”Increase Urgency”*
2. Bilda ett team för att leda förändringsarbetet *”Build the Guiding Team”*
3. Skapa rätt vision *”Get the Vision Right”*
4. Kommunicera för att förankra och sälja in *”Communicate for Buy-In”*

5. Gör det möjligt att agera, bemyndiga handling *"Empower Action"*
6. Skapa vinster på kort sikt *"Create Short-Term Wins"*
7. Var ihärdig *"Don't Let Up"*
8. Se till så att förändringarna hålls kvar *"Make Change Stick"*

Kotter (2002) poängterar att dessa steg till viss del kan utföras samtidigt och överlappa varandra, men understryker vikten av att inte hoppa över något steg. Att bemyndiga handling då angelägenhet till förändring saknas, säger Kotter, fungerar helt enkelt inte.

Eftersom vår empiri främst berör initialskedet av förändringsprocessen, är punkt 1-6 relevanta i vår analys. De två senare anser vi vara svårt för oss att titta på, med tanke på den förhållandevis korta tid som förlöpt sedan projektet startade samt innehållet i vår insamlade data. Vi har ej heller behandlat varje punkt i sin helhet, då vi enbart valt de delar vi anser relevanta för vårt fall.

Öka känslan av angelägenhet "Increase Urgency"

Kotter (2002) beskriver vad han anser vara fungerande, respektive inte fungerande, strategier för att skapa en ökad känsla av angelägenhet, till förändring. Kortfattat anser han att man bör visa på behovet av förändring med hjälp av övertygande saker folk kan se, röra vid och känna på. Han säger även att externa bevis på att organisationen måste förändras är nödvändigt för att öka angelägenheten.

En strategi som inte fungerar, menar han, är att försöka gå direkt till visionsarbetet utan att först skapa känslan av angelägenhet. Han anser också det vara vanskligt att ignorera de känslor som blockerar förändring. Samtidigt säger Kotter att vi måste vara försiktiga med att tro att rädsla och akuta kriser, "burning platforms", är någonting som måste till för att förändring skall kunna komma till stånd. För mycket rädsla kan istället skapa panik och flyktbeteende, och han säger att då finns risken att medlemmarna lämnar organisationen av självbevarelsedrift.

Bilda ett team för att leda förändringsarbetet "Build the Guiding Team"

I de flesta framgångsrika försöken till organisatorisk förändring bildas dessa grupper, enligt Kotter, som följer.

1. En individ som känner hög motivation till förändring skrapar ihop de första gruppmedlemmarna.
2. Individer med rätt kombination av egenskaper för gruppen väljs in. Egenskaper som behöver finnas representerade är följande.
 - Relevant kunskap om vad som händer utanför gruppen, externt. Detta är nödvändigt för att skapa visioner.
 - Trovärdighet, kontaktnät och ställning inom organisationen. Detta behövs för att förmedla visionen.

- Formell auktoritet och kompetens vad gäller planering, organisation och kontroll för att kunna skapa ”short-term wins”.
 - Ledaregenskaper vad gäller visionsskapande, förmedlande, kommunikation och motivation behövs för i princip alla aspekter av processen.
3. Teamet sätts ihop genom att man visar vikten och privilegiet av att bli utvald. Om sammansättningen av någon anledning blir fel och man inte kan rätta till det på annat sätt, avskedar man den felande länken för att få teamet att fungera optimalt.
 4. Då förändringen är igång i en större organisation, formar man ytterligare teams på lägre nivåer.

Ett vanligt problem här är enligt Kotter (2002) att de som är menade att driva på förändringen inte gör sitt jobb tillfredsställande. Det är, säger han, bättre att gå tillbaka till steg 1 och öka känslan av angelägenhet, om man inte lyckas gruppera rätt människor eller motivera dem till att leda förändringen. Rätt sammansättning av människor i teamet är nödvändigt men inte tillräckligt menar Kotter (2002), och tillägger att för att teamet ska fungera väl måste de dessutom kunna samarbeta.

I steg två i Kotters (2002) modell är det viktigt att man inte försöker leda förändringen med svaga team, enstaka individer eller fragmenterade team från toppen av organisationen.

Skapa rätt vision ”Get the Vision Right”

I detta tredje steg i Kotters (2002) modell, talar han om vikten av att förändringsteamet kan berätta vad som behövs förändras, vilken visionen är, vad som inte bör förändras och vilket det bästa sättet är att genomföra förändringen på. Han säger att en fungerande vision kan förmedlas på en minut och få plats på en sida. Kotter (2002) menar att man ska vara uppmärksam på och tydlig med det strategiska perspektivet och vara medveten om vad som behövs för att snabbt introducera förändring.

Kommunicera för att förankra och sälja in ”Communicate for Buy-In”

Emfasen i modellens fjärde steg ligger på att ha en förståelse för vad människor känner inför förändringen och adressera deras ångest, känslor av förvirring, ilska och misstro. Att enbart informera fungerar inte, istället säger Kotter (2002) att man bör ge en välförberedd presentation angående förändringen som sedan följs upp med att man besvarar de frågor som kommer upp. Detta, menar han, bör ske på ett tydligt och övertygande sätt och kräver också att man inte antar en defensiv hållning.

Gör det möjligt att agera, bemyndiga handling ”Empower Action”

Detta femte steg handlar om att ta bort de barriärer som hindrar förändring, såsom informationsbrist, undermotiverade ledare, felaktiga belöningsystem och brist på självförtroende.

Byråkrati är ett stort hinder mot förändring, menar Kotter. Detta, säger han, är särskilt ett problem i offentlig sektor. Det största bekymret enligt honom är dock utvärderings- och belöningsystemens utformning. Han understryker att ifall man får väldigt lite utdelning ifall man lyckas med förändringen men drabbas av hårda konsekvenser ifall man misslyckas, är sannolikheten stor att man inte vågar agera alls. Istället, menar han, bör man införa system som inspirerar och ökar självförtroendet hos medarbetarna. Kotter poängterar vikten av att ta en förändring i taget, så att man inte försöker ge sig på alla barriärer simultant.

Skapa vinster på kort sikt "Create Short-Term Wins"

Kotters sjätte punkt för framgångsrik storskalig förändring handlar om vikten av att skapa vinster på kort sikt. Det viktiga här är enligt modellen inte att det är stora vinster eller att de nödvändigtvis lever upp till den stora visionen, utan att de tydligt härrör från förändringsarbetet och lätt kan kommuniceras till hela organisationen.

Framgångsrika förändringar, inom varje steg i Kotters modell, som baseras på insikt och känsla, är sällan manipulativa. De genomförs ofta så att den som är medveten om behovet till förändring och vill initiera den hittar ett dramatiskt sätt att illustrera och synliggöra detta, för att hjälpa andra att visualisera problemet eller dess lösning.

Om detta gjorts på ett framgångsrikt sätt, kommer medarbetare att få känslor som är nödvändiga för positiv förändring. Känslor, exempelvis ilska och rädsla, som hindrar förändring kommer att dämpas. Resultatet blir också en ökad känsla av angelägenhet och optimism.

Kotter menar att emotionellt laddade idéer förändrar handlande och bibehåller förändrade handlingsmönster.

4.2 Stödteorier

Vi har valt att använda oss av följande teorier och idéer som stöd, eftersom vi anser att vi behöver ytterligare perspektiv på en del av vårt empiriska material, som behöver förklaras med annan teori för att kunna appliceras på Kotters modell.

4.2.1 Konfliktteori

Walton & Dutton (1969, i Hatch, 2002) har gett upphov till en modell för tänkbara källor till konflikter mellan enheter. De menar att det vi oftast ser i en konfliktsituation egentligen är ett uttryck för andra problem, närmare bestämt någonting de benämner "lokala betingelser". Detta, menar de, har i sin tur en orsaksbakgrund i omgivningen och den organisatoriska kontexten. En av dessa betingelser är beroendet av gemensamma resurser, exempelvis finansiella sådana. Tillgången på dessa resurser kan vara ett tecken på makt, vilket innebär att en ökad konkurrens om dem kan ge upphov till konflikter.

Bruzelius och Skärvad (2004) nämner ett vanligt sätt att indela konflikter. Dessa är som följer.

- sakkonflikt, som handlar om att man har olika syn på fakta
- rollkonflikt, som handlar om att en individs eller grupps beteende inte överensstämmer med förväntningarna
- pseudokonflikt, där människor är överens, men kommunikationen brister
- intressekonflikt, där grundläggande värderingar ställs emot varandra
- personlig konflikt, som är då personkemin inte fungerar

Vi kommer enbart att behandla rollkonflikter som ett stöd i vårt användande av Kotters teori, för att nyansera punkt två i hans modell.

4.2.2 Organisationskultur

För att kunna analysera förändringsarbetet utifrån Kotters åtta steg anser vi att vi behöver ha en förståelse för den specifika situation i vilken förändringen har genomförts. Då vi i empirin har sett tecken på att lärarkåren utgör en del av denna situation anser vi att en teori om organisationskultur är på sin plats. Abrahamsson och Andersen (2000) presenterar sex komponenter vilka i kombination utgör en organisationskultur, ett begrepp de kallar för en ”konsekvens av människors gemenskap”. Dessa komponenter är som följer.

1. Rutinmässigt beteende
2. Gemensamma normer
3. Dominerande värderingar
4. Filosofi
5. Regler för hur man tar sig fram i organisationen
6. ”Klimat” i organisationen

Vidare diskuteras huruvida en kultur kan ha olika betydelse för en organisation beroende på om den är stark eller svag. De antyder att en stark kultur kan ha en påverkan på en organisations möjligheter att anpassa sig och förändras då kulturen i sig är svår att förändra.

På ett individuellt plan kan kulturen få den effekten att den påverkar individens handlande genom att ”sätta en subtil press på dem att delta i organisationens liv.” (Abrahamsson & Andersen, 2000) Kulturen påverkar således både organisationen i stort och den enskilde individen.

5 Analys

Följande kapitel är en analys av den empiriska data vi har, utifrån de teorier som valts. Denna sker i två steg, baserade på var i förändringsprocessen vi befinner oss, inför och under.

5.1 Inför förändringen

Inför alla typer av storskaliga förändringsprocesser, menar Kotter (2002) att man måste skapa en känsla av angelägenhet för just förändring. Den empiri vi har funnit tyder på att så inte har skett i någon större utsträckning i kommunen. Medvetenhet om att förändring varit nödvändig har inte varit särdeles utbredd. Detta gäller i synnerhet lärarkåren, som ansett att deras tidigare arbetssätt varit fullt tillräckligt för att uppnå eventuella mål med skolan. Det enda de har sett som i behov av förändring är resurssituationen.

Denna brist på angelägenhet för förändringen som finns bland lärarna kan ha sin orsak i att lärarkåren utgör en specifik kultur, som är mer ovillig till förändring än andra yrkesgrupper. Att så skulle vara fallet verkar rimligt då denna tendens påpekats under flera av de intervjuer vi genomfört. Huruvida lärarkåren överhuvudtaget utgör en kultur kan förvisso ifrågasättas, vi menar dock att så är fallet. Detta eftersom flertalet av de kategorier som Abrahamsson & Andersen (2000) presenterar verkar vara giltiga för läraryrket. Gemensamma normer existerar uppenbarligen då empirin visar att flera lärare har en liknande uppfattning av vad som är kvalitet, rätt sätt att arbeta på.

Vidare innebär den demokratiska anda som upplevts en dominerande värdering inom läraryrket. Som sådan kan även yrkets frihet ses. Dessa två värderingar kan också vara ett uttryck för den filosofikomponent som nämns i teorin. Övriga komponenter har vi inte sett några särskilt tydliga tecken på, men dessa kan också vara svårare att se med den metod vi valt.

Då uppfattningen av en lärarkultur, eller åtminstone dess komponenter, varit så utbredd och likartad i vårt empiriska material ter det sig rimligt att säga att kulturen är en stark sådan. I och med detta kan kulturen ha en påverkan på förändringar, och särskilt sådana som innebär att kulturen i sig behöver förändras.

”Även i skolan kan vi se hur de professionella medarbetarna värjer sig mot vad de uppfattar som administrativa bördor och värnar om sina egna friheter, genom att hävda att i en professionell verksamhet måste professionell kompetens vara styrande.” (SOU 2004:116, s. 67)

Ovanstående citat för resonemanget om kultur närmare den kritik som framförts, då det på ett tydligt sätt relaterar till den empiri där lärare upplevt att de inte blivit betrodda att genomföra sitt arbete, men även mycket av den kritik som funnits kring kontroll och styrning.

Det finns dock även andra möjliga förklaringar till den brist på angelägenhet till förändring som noterats. Kotter (2002) påtalar att man bör visa på behovet av förändring med hjälp av övertygande saker folk kan se, röra vid och känna på. Så har inte skett.

Vi ser i vår empiri att gången varit analysera-tänka-förändra. Utredningar har genomförts och presenterats för ledningen, de har sedan kommit fram till att förändring bör genomföras, och sedan har de informerat berörda parter om att en förändring kommer att ske. Visserligen har facket varit involverat under ett tidigt stadium, men som empirin antyder har informationsspridningen var liten under utformningen av den nya organisationen. Då förändringen inleddes, med tillsättandet av nya rektorer och processledare, började informationen bli mer tillgänglig, dock mest till de direkt berörda.

Den nya tjänsten som processledare tolkar vi som ett försök att bygga ett team för att leda förändringsarbetet, vilket är andra steget i Kotters modell. Detta är också någonting vi uppfattar att ledningen gjort som en medveten strategi. Nu har inte utformandet av teamet gått till exakt som i Kotters modell, och vår ansats har inte tillåtit oss att skraddarsy empirin, men vi kan ändå notera ett par delar ur den som överensstämmer respektive skiljer sig åt.

Utbildningen av processledare och de möten som genomförts med dessa har enligt vår empiri dels varit ett lyckat sätt att öka deras angelägenhet till förändring och deras insikt om att förändring är nödvändig, dels gett dem ökade kompetenser vad gäller de områden Kotter anser vara viktiga för teammedlemmarna. Detta har visserligen skett ad hoc, men fungerar ändå enligt Kotter då han menar att man kan modifiera team-sammansättningen i efterhand ifall den blivit fel.

En rollkonflikt uppstår enligt Bruzelius & Skärvad (2004) då individens eller gruppens beteende inte överensstämmer med förväntningarna på den. Vi anser att den oklara roll processledarna fått, delvis på grund av att den utformats efter hand och delvis på grund av bristande kommunikation, kan ha gett upphov till rollkonflikter. Detta är någonting som kan ha påverkat trovärdigheten hos processledarna i relation till lärarna, vilket enligt Kotter försvårar arbetet med att förmedla visionen senare i processen.

I det fall en lärare som ej tidigare innehåft befattning som rektor rekryterats, har processledarna fått en högre position än tidigare. I det fall någon ur kategorierna biträdande rektor eller föreståndare blivit rekryterad till positionen blivit processledare är detta dock att betrakta som ett steg nedåt i organisationen. Det första fallet kan anses vara förenligt med Kotters teori, då det ger en känsla av att det är av vikt och ett privilegium att bli utvald. Det andra fallet, å andra sidan, implicerar motsatsen. Lärarkets professionella natur kan, som vi nämnt ovan, ha påverkat att det dessutom upplevts som negativt, av dem som skall ha processledarna som överordnade, att kollegor fått vad de ser som privilegier. Detta kan i sin tur ytterligare spä på tidigare nämnda rollkonflikt.

När vi sätter vår empiri i relation till resurskonflikter enligt Walton & Dutton (1969, i Hatch, 2002) kan vi se hur finansieringen av förändringsprocessen kan ha gett upphov till sådana. De resurser som tagits i användning för konsultutredningen, processledarutbildningar med mera, har uppfattats som gemensamma resurser. Dessa har så som vi tolkar vårt material uppfattats av flertalet som någonting negativt. I viss mån faller detta tillbaka på den upplevda bristen på kommunikation och den förändringsovilja som enligt Kotters modell är något som bör adresseras på ett tidigt stadium.

Ett grundläggande steg i Kotters modell är att skapa rätt vision, en vision som snabbt och enkelt kan förmedlas till och accepteras av dem som ska delta i förändringen. Visionen för Spjutspetssskolan uppfyller inte dessa krav, vilket vi ser tydligt i empirin där relationen mellan samtalsmålen och ökade betyg inte kan ses. Empirin pekar också på en upplevd brist på delaktighet i visionsarbetet och att resultatet av detta ej tog hänsyn till lärare och andra utan var en så kallad skrivbordsprodukt. Att visionen varit svår att acceptera har enbart förstärkts av den bristande angelägenhet som vi noterat tidigare, detta då ett senare steg inte kan genomföras utan en ökad svårighet och risk för ett sämre resultat, om de tidigare stegen ej är färdiga.

För att sedan förankra förändringen hos hela organisationen behöver projektet säljas in. Detta gjordes i och med den utbildning som bland annat processledarna fick delta i och det var sedan deras uppgift att förankra projektet hos lärarna. Detta lyckades uppenbarligen inte, då vi är tveksamma till att kritiken varit så massiv om så skett.

Ur empirin kan vi konstatera att informationen kring projektet varit otillräcklig, vilket vi anser omöjliggör den dialog Kotter efterfrågar i detta steg. Det går rimligtvis ej att ha, eller ha haft, en bra kommunikation när vissa parter inte har fått ens information. Sedan tyder uppfattningen att förändringsledningen försökt tuga ihjäl kritiken på just den defensiva hållning som inte får förekomma då en förändring ska förankras.

5.2 Under förändringen

När förändringen väl har inletts finns ett behov av att undanröja hinder för förändringens fortsatta genomförande. Detta är vad Kotter benämner som att bemyndiga handling.

Det mest slående exemplet på hur detta steg hanterades under Spjutspetssskolan är den empiri som säger att arbetsuppgifterna ökade, och att behovet av planering hade underskattats. Detta visar att förändringen hade flertalet barriärer på plats när den genomfördes. Dessa övervanns under projektets gång, men att de inte var övervunna redan vid projektstart har troligen bidragit till den kritik som drabbat projektet.

Ytterligare barriärer som ej varit övervunna vid projektstarten är dels det att vi i empirin sett att vissa rektorer hade behövts säljas in mer, men även den informationsbrist som så ofta påtalats. Just denna brist har troligen bidragit till den

oro som funnits över repressalier. Denna oro, vilken i kombination med att det inte funnits någon egentlig belöning för att genomföra förändringen, kan ha skapat en rädsla för att agera, på så sätt som Kotter beskriver.

För att förändringen skall kunna fortsätta med bibehållen vilja erfordras vinster på kort sikt. Förvisso har den ökade kontakt som samtalen inneburit upplevts som positiv, men det är tveksamt om detta kan ses som en kortsiktig vinst då detta är främst på individuell basis. Därmed kan det inte kommuniceras ut på det sätt som Kotter föreskriver.

Vidare pekar empirin på att samtalen inte upplevs ha någon relation till övriga mål, att höja betygen. Även om en kortsiktig vinst inte behöver leva upp till den stora visionen så kan det finnas en poäng i att åtminstone kunna relatera dem till den. Vi kan i empirin även se att en löneökning för lärarna har efterfrågats. En sådan hade möjligen kunnat vara en kortsiktig vinst, då det hade varit en direkt konsekvens av förändringen och de ökade arbetsuppgifterna.

5.3 Slutsatser

I vår analys har vi funnit att genomförandet av Spjutspetskolan brustit på ett flertal områden. Dessa brister har då om inte skapat den kritik som funnits, så åtminstone bidragit till den.

Projektet skapade, genom avsaknaden av angelägenhet för förändringen, en grund för den kritik som skulle komma. Denna grund förstärktes senare av att visionen var svår att acceptera för de som skulle vara del i förändringen. Även visionsarbetet i sig bidrog till kritiken då det hamnade fel i tiden. Av stor vikt är också att projektet inte tog hänsyn till den unika kulturen som lärarkåren innebär vid utformningen av förändringen.

Allt eftersom projektet fortskred lades så att säga bränsle på elden genom ytterligare misstag. Dessa rör då den bristande information och kommunikation som skett, och att projektet inte sålts in tillfredsställande. Att kritiken också ignorerades spädde på detta ytterligare. Slutligen har avsaknaden av kortsiktiga vinster om inte ökat kritiken, så åtminstone inte bidragit till att minska den.

Det ter sig tämligen säkert att förändringsarbetet har skapat en del av den kritik som har uppstått och att det har bidragit till än mer.

6 Diskussion

Under denna rubrik kommer vi att lägga fram våra förslag till alternativa handlingsätt för Spjutspetssskolan för att minimera den mängd kritik som uppstått under processen. Detta för att kunna ge punkter att ta hänsyn till vid genomförandet av en liknande förändring, eller en förändring i en liknande situation. Vidare redogör vi för de områden vi under vår insamling och bearbetning av empiri funnit intressanta att studera ytterligare. Slutligen finner ni våra personliga reflektioner över vår metod.

För att minimera den kritik och de problem som uppstått i samband med förändringen har vi sett ett flertal faktorer som hade kunnat genomföras på ett annorlunda sätt.

Den första och viktigaste av dessa är att projektet borde ha tagit större hänsyn till den situation det skulle genomföras i, då främst till den relativt förändringsovilliga lärarkulturen. Efter att sådan hänsyn tagits borde en större ansträngning ha riktats mot att skapa en angelägenhet för förändringen, då vi anser att om en sådan hade funnits hade effekten av och svårigheten med efterkommande steg minskat drastiskt. Visionen hade kunnat anpassas på ett sådant sätt att samtalsmålen tydligare kopplades till de ökade betyg som var huvudmålet. Detta hade grundat för en lättare acceptans av visionen och därigenom en lättare acceptans av hela förändringen.

Utöver detta borde informationen ha varit långt mer utförlig, för att undvika många av de missuppfattningar, den oro och att projektet lastats för externa förändringar. Hade informationen också inneburit en tydligare kommunikation anser vi att lärarna ej hade känt sig förbisedda och misstrodda så som de gjort nu, vilket också hade minskat kritiken. Med en bättre grund anser vi att projektet inte mött ens en bråkdel av den kritik som nu funnits. Vidare hade alla efterkommande steg i förändringen varit lättare och smidigare att genomföra.

Viktiga punkter att ta hänsyn till vid en liknande förändring, eller en förändring i en liknande situation är således som följer.

- informationens tillgänglighet
- kommunikationens effektivitet
- bemötandet av kritik
- tydlig koppling vision-mål-medel
- ta hänsyn till den situation förändringen skall genomföras i

6.1 Förslag till vidare studier

Då vi inför denna uppsats valde att begränsa oss till förändringsprocessen finns det utrymme att undersöka den organisationsform som Spjutspetssskolan inneburit. Denna har rimligen bidragit till den kritik som uppkommit, något vi sett tendenser till i den empiri som talar om styrning och kontroll.

En sådan undersökning behöver inte nödvändigtvis behandla Spjutspetssskolan som ett fall, utan kan se till skolan i helhet och de organisationsformer som kan tänkas fungera inom den unika verksamheten. Detta leder vidare till läraryrket och den kultur vi sett där, som skulle vara mycket intressant att studera. Vilka förutsättningar ger detta för en organisation så som skolan och hur kommer denna kultur påverka och påverkas då friskolorna blir allt fler?

6.2 Reflektioner

Då vi önskar nå en trovärdighet och relevans med vår uppsats anser vi att en reflektion över vårt tillvägagångssätt är på sin plats. Det finns ett antal områden vilka möjligen hade kunnat genomföras annorlunda och därigenom kunnat prestera andra resultat.

Just den induktiva och kvalitativa ansatsen, samt att vi för vår empiri använt intervjuer innebär ett starkt subjektiv element. Det har stått oss fritt att tolka de resonemang våra respondenter har fört, samt att välja den teori som ligger som grund för vår analys.

Vi säger i metoden att vi är medvetna om risken för att påverkas av tidigare erfarenheter och kunskaper, och att vi aktivt arbetat för att minimera denna påverkan. Vi inser dock att ett fullkomligt induktivt arbetssätt är omöjlig, vi kan inte konstant analysera alla våra tankar och idéer på detta sätt, och kommer då omedvetet ha färgat uppsatsen. Detta innebär att vi vid ett annat tillfälle, med andra erfarenheter, hade kunnat tolka samma svar annorlunda, samt valt annan teori.

Samma resonemang går att föra vidare och säga att våra resultat är svåra att reproducera, med hänsyn till den subjektiva naturen hos den kvalitativa ansatsen. Detta var vi däremot medvetna om redan när denna ansats valdes.

Vårt teorival kan i viss mån ses som begränsat och valet av just Kotter kan diskuteras. Vi anser dock att denna teori väl passar in på det företagsekonomiska perspektiv vi använt, samt att den tillsammans med våra stödteorier på ett bra sätt svarar mot vårt syfte.

Vi anser att vår empiri är bra och tillförlitlig. Den visar tydligt på vissa tendenser och gemensamma åsikter, vilka varit en bra grund för vår analys. Dock inser vi att fler intervjuer hade varit önskvärt för att förtydliga dessa tendenser ytterligare och för att skänka ytterligare trovärdighet till våra resultat. Dessvärre innebar projektets natur och tidpunkten för undersökningen att fler intervjuer hade varit oerhört svåra att få till stånd. Skolan och dess medarbetare är särskilt upptagna under slutet av vårterminen, då de ska sätta betyg och planera inför avslutningar.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

7.1.1 Litteratur

Abrahamsson, Bengt & Aarum Andersen, Jon (2000) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* Liber
EkonomiBruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad Organisationslära* Studentlitteratur

Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

Kotter, John P. (2002) *The Heart of Change* Harvard Business School Press

Mårtensson, Marianne (2004) "Är jag människa att hantera detta?" Malmö Högskola

Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats* Liber

7.1.2 Artiklar

Artikel I: Ola Tedin "Lockande skola" *Ystads Allehanda* 2002-05-21 (2007-05-29)
<http://www.ystadsallehanda.se/apps/pbcs.dll/article?AID=/20020521/LEDARE/105210684&SearchID=73282535211953>

Artikel II: Johan Persson "Lärare lanserar parti med skolan i fokus" *Trelleborgs Allehanda* 2006-03-24

7.1.3 Insändare

Insändare I: signaturen Länge leve kunskapsskolan "Kunskapsskola i stället för spjutspetskola" *Trelleborgs Allehanda* 2006-01-11

Insändare II: signaturen Bäh! "Skrattet fastnar i halsen" *Trelleborgs Allehanda* 2005-11-29

Insändare III: Claes Henriksson "Det är dags för ett skolparti!" *Trelleborgs Allehanda* 2005-11-07

Insändare IV: signaturen En bitter hälsning från Månängeln ”Tankar från den arga Månängeln” Trelleborgs Allehanda 2007-04-03

7.1.4 Rapporter

Rapport I: Skolverket (2005) ”Utbildningsinspektion i Trelleborgs kommun”
http://sirir.skolverket.se/pls/portal/docs/PAGE/SIRIS/INSPEKTIONSOKUMENT/KOMMUNERS_INSPEKTIONSOKUMENT/INSPEKT_KOMMUN/INSPEKTIONSOKUMENT_TRELLEBORG.PDF

Rapport II: Statens Offentliga Utredningar (2004) ”Skolans ledningsstruktur – om styrning och ledning i skolan” SOU 2004:116

7.2 Opublicerade källor

Arbetsmaterial I: Arbetsmaterial, Barbro Melander, Skolkontoret Trelleborg 2004

Arbetsmaterial II: Konsultrapport Utredning angående den framtida skolan i Trelleborg, Incondia AB / Jorma Tuominen (april 2003)

Arbetsmaterial III: Måldokumentet Spjutspets skolan från mitten till toppen, Barbro Melander och Sven Lindkvist (2004-12-07)

Arbetsmaterial IV: Beskrivning av processen inför start av ny organisation och ledningsstruktur inom skolnämndens verksamhetsområde i Trelleborgs kommun, Jan Herbertson, dnr 102/04, 600.1 (2005)

Arbetsmaterial V: Utvecklingsplan för grundskola och förskola, Trelleborgs skolförvaltning (2004-04-26)

Arbetsmaterial VI: Riskbedömning och handlingsplaner, Ola Dryselius och Lars Ullmar (2004-05-27)

7.3 Muntliga källor

7.3.1 Intervjuer

Intervju I: Förvaltningschef, Barbro Melander, 2007-05-08

Intervju II: Facklig representant, Anonym, 2007-05-21

Intervju IV: Processledare, Anonym, 2007-05-22

Intervju V: Rektor, Anonym, 2007-05-23

Intervju VI: Lärare, Anonym, 2007-05-25

7.3.2 Telefonintervjuer

Intervju III: Processledare, Anonym, 2007-05-22

Intervju VIII: Förskollärare, Anonym, 2007-05-28

7.3.3 Kontakt via E-post

Intervju VII: Representant Skolpartiet, Anonym, 2007-05-25

7.4 Elektroniska källor

<http://www.skolpartiet.se> (2007-05-19)

<http://www.skolwebb.trelleborg.se/> (2007-05-10)