



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2003-06-05

Handlingsutrymme i samband med organisationsförändring - ur den enskilde individens perspektiv

Michael Edman

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art: Kandidatuppsats (41-60 poäng)
Sidantal: 39

Titel: Handlingsutrymme i samband med organisationsförändring
- ur den enskilde individens perspektiv

Författare: Michael Edman
Handledare: Glen Helmstad
Datum: 2003-06-05

Sammanfattning: *Bakgrunden* till uppsatsen har varit den bristande hänsyn till de enskilda individernas åsikter värderingar, kunskaper och behov av egenkontroll (handlingsutrymme), som organisationerna ofta visar prov på i samband med förändringar. *Syftet* med uppsatsen har varit att analysera hur medarbetarna på Rosengårds stadsdelsförvaltning (barn och ungdomsenheten) upplevt sitt handlingsutrymme och sina möjligheter att utvidga detta. Analysen har även innefattat medarbetarnas uppfattning om organisationens förändringsprocess, i vilken grad den har kunnat påverkas, samt vilken inverkan den har haft på handlingsutrymmet. *Metoden* som användes var av kvalitativ karaktär och bestod av intervjuer med både lärare och rektorer inom Rosengårdsskolorna. *Resultatet* visade att såväl de anställdas handlingsutrymme som möjligheten till påverkan av detta har upplevts som begränsat i vissa sammanhang men relativt stort i andra. De anställda uppfattade sina möjligheter att påverka förändringsprocessen genom medbestämmande som begränsade. Konsekvenserna av de begränsningar som framgått upplevdes emellertid inte som alarmerande för undersökningsspersonerna. De stressymptom som i vissa fall kan ha uppstått i samband med den tunga arbetsbördan, upplevdes inte som kopplade till egenkontrollen (handlingsutrymmet). Kommunikationen framstod som en viktig faktor i samband med organisationsförändringen. Ledningen och undersökningsspersonerna hade till synes olika uppfattning om innebörden i begreppen topdown och bottom-up. Detta medförde viss kritik från de senare mot framförallt medbestämmandet i förändringen. Undersökningen visade att det, utöver denna analys, finns ett behov av fortsatt forskning i form av komparativa undersökningar, med såväl arbetspsykologisk som socialpsykologisk prägel. För Rosengårdsskolorna betyder detta ett behov av en omfattande utvärdering av förändringen. I samband med detta bör särskild hänsyn tas till medarbetarnas perspektiv.

Nyckelord: organisation, förändring, handlingsutrymme, kontroll, behov, medbestämmande, delaktighet

Innehållsförteckning

FÖRORD	iii
1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE.....	2
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	2
2.1 METODVAL.....	2
2.2 URVAL	4
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD.....	5
2.4 METODKVALITET	6
2.5 BEARBETNING AV DATA.....	7
2.6 ETIK.....	7
2.7 DEN FORTSATTA DISPOSITIONEN	8
3. TEORIGENOMGÅNG	8
3.1 LITTERATURSÖKNING.....	8
3.2 TEORIER KRING HANDLINGSUTRYMME	9
3.3 ORGANISATIONSTEORIER.....	10
3.4 ARBETSGRUPPERNAS FUNKTION OCH BETYDELSE.....	12
3.5 FÖRÄNDRINGSPROCESSEN	12
3.6 ARBETSPSYKOLOGISKA ASPEKTER.....	14
4. UTVECKLINGEN INOM SKOLVÄSENDET	17
4.1 ROSENGÅRDS STADSDELSFÖRVALTNING	17
4.2 BAKGRUNDEN TILL FÖRÄNDRINGEN	18
5. RESULTATREDOVISNING.....	19
5.1 PERSPEKTIV PÅ ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN.....	19
5.1.1 <i>Kunskap om bakgrunden och syftet</i>	<i>19</i>
5.1.2 <i>Förändringens genomförande</i>	<i>20</i>
5.1.3 <i>Möjligheter att påverka förändringen.....</i>	<i>21</i>
5.1.4 <i>Förändringen påverkat arbetssituationen</i>	<i>22</i>
5.1.5 <i>Arbetsbeskrivning – påverkats av förändringen</i>	<i>22</i>
5.2 PERSPEKTIV PÅ HANDLINGSUTRYMMET.....	23
5.2.1 <i>Handlingsutrymmet – förändringen påverkat.....</i>	<i>23</i>
5.2.2 <i>Riktlinjer – förändringen påverkat</i>	<i>24</i>
5.2.3 <i>Riktlinjer och inverkan på arbetssituationen.....</i>	<i>25</i>
5.2.4 <i>Möjligheter att påverka handlingsutrymmet</i>	<i>25</i>
6. ANALYS	26
6.1 PERSPEKTIV PÅ ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN.....	26
6.1.1 <i>Kunskap om bakgrunden och syftet</i>	<i>26</i>
6.1.2 <i>Förändringens genomförande</i>	<i>26</i>
6.1.3 <i>Möjligheter att påverka förändringen.....</i>	<i>29</i>
6.1.4 <i>Förändringen påverkat arbetssituationen</i>	<i>29</i>
6.1.5 <i>Arbetsbeskrivning – påverkats av förändringen.....</i>	<i>30</i>

6.2	PERSPEKTIV PÅ HANDLINGSUTRYMMET.....	30
6.2.1	<i>Handlingsutrymmet – förändringen påverkat.....</i>	30
6.2.2	<i>Riktlinjer – förändringen påverkan</i>	32
6.2.3	<i>Riktlinjer och inverkan på arbetsituationen.....</i>	33
6.2.4	<i>Möjligheter att påverka handlingsutrymmet</i>	34
7.	DISKUSSION	35
7.1	REFLEKTIONER ÖVER TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET	35
7.2	RESULTATENS BETYDELSE FÖR ORGANISATIONSUTVECKLING	36
7.3	RESULTATENS BETYDELSE FÖR FORTSATT FORSKNING.....	39
	REFERENSER.....	a
	BILAGOR	c

Förord

Syftet med denna uppsats kretsar främst kring begreppen handlingsutrymme och organisationsförändring, vilka båda ligger mig varmt om hjärtat. Det förekommer flitigt debatter om framförallt begreppet organisationsförändringar, varför mitt intresse aldrig fått en möjlighet att svalna. På senare tid har det till min stora glädje även börjat debatteras kring begreppet handlingsutrymme i allt större omfattning. I ett försök att följa med i utvecklingen och samtidigt öka min förståelse i den eviga kunskapsspiral som omsluter begreppen, har det därför fallit sig naturligt att låta min uppsats kretsa kring dessa.

Jag vill rikta ett stort tack till Kerstin Falk, personalsekreterare på Team Barn och Ungdom – Rosengårds stadsdelsförvaltning. Kerstin, som har representerat den organisation jag valde för min undersökning, har varit till stor hjälp vid planerandet och förberedandet av de intervjuer jag har genomfört. Av Kerstin har jag även erhållit omfattande information som har varit användbar vid författandet.

Ett särskilt tack riktas till de undersökningsspersoner som har ställt upp på intervjuerna. Via dem har jag, utöver syftet med undersökningen, fått en fin inblick i en värld jag tidigare bara har sett från elevens perspektiv.

Jag vill avslutningsvis rikta ett stort tack till min handledare Glen Helmstad, för god och upplysande handledning under uppsatsens gång.

Malmö den 22 Maj 2003

Michael Edman

Inledning

Samhället och arbetslivet har under senare delen av 1900-talet förändrats i en allt snabbare takt. Den ökade internationaliseringen, den hårdnande konkurrensen och krympande budgetanslag i den offentliga sektorn, har medfört att organisationernas och de anställdas förändringsvilja och förändringsbenägenhet har blivit honnörsord. Organisationerna måste i ett ständigt samspel med olika aktörer agera i förhållande till föränderliga växlingar i samhället. De anställdas erfarenheter och kompetens har blivit den viktigaste tillgången (Angelöw, 1991). De tidigare dominerande formella och toppstyrda organisationsstrukturerna lutade sig mot *Scientific Management-skolan*, vilken byggde på en tydligt definierad arbetsfördelning med specialiserad personal och en tydlig auktoritär hierarki. Planering och rationalitet var några vanliga ledord. Det föränderliga samhället har emellertid medfört en utveckling som i allt större utsträckning har tagit hänsyn till de emotionella, oplanerade och icke-rationella elementen i organisatoriskt beteende. De nya informella organisationsstrukturerna, med grunden i *Human Relations-skolan*, har istället betonat vikten av kommunikation, delaktighet och medbestämmande (Etzioni, 1964). Intentionerna med denna ”humanism” har varit goda – men det finns fallgropar att beakta. I samband med organisationsförändringar där syftet har varit ansvarsfördelning och ett ökat handlingsutrymme¹, ges det i många fall bristfälliga förutsättningar för de berörda aktörerna att utföra sitt arbete på ett tillfredsställande vis. Detta märks särskilt i form av att aktörerna erhåller alltför otydliga riktlinjer för arbetets utförande. Gränserna för vad som är den enskildes egentliga arbetsuppgifter har blivit flytande eller suddats ut helt.

Resultatet av detta blir ofta att individerna inte upplever en verklig kontroll över sin omgivning och sitt arbete. Detta kan medföra besvikelse, förvirring eller att individen känner sig överkörd och lurad, vilket i ett längre perspektiv kan leda till bland annat stress. Ett stort problem tycks vara att de demokratiska processer som många organisationer skyltar med, där ledord som delaktighet och medbestämmande är vanligt förekommande, i realiteten är *top-down* styrda. Ambitionerna med processerna må vara goda och ärliga, men ofta tas det inte i tillräcklig utsträckning hänsyn till medarbetarnas åsikter och uppfattningar av den egna arbetssituationen. Detta kan visa sig i att när en organisationsförändring skall genomföras, är ofta detaljerna för hur förändringen skall gå till redan fastställda och ovillkorliga. Utifrån medarbetarnas perspektiv uppfattas inte detta som en fullvärdig demokratisk process. Medarbetarna utgör organisationens humankapital – dess viktigaste tillgångar (Etzioni, 1964). Om de inte ges möjlighet till verklig delaktighet och medbestämmande, samt tillräckligt stort handlingsutrymme med balanserade riktlinjer, kan detta medföra bland annat bristande förtroende för organisationen, uppgivenhet, apati eller stress – förödande för såväl individen som organisationen.

Med anledning av de konsekvenser som bland annat bristande delaktighet, medbestämmande och handlingsutrymme kan medföra, finner jag det nödvändigt att undersöka vilken betydelse som framförallt det upplevda handlingsutrymmet har för de

¹ Med *handlingsutrymme* skall här förstås ”Individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och därmed förverkliga sina mål” (Ellström, 1992, s.84).

enskilda individerna, och hur detta sedan påverkar de sociala processer som utlöses i samband med organisationsförändringar. Eftersom organisationsförändringar ofta påverkar de sociala processerna, finner jag det nödvändigt att även undersöka vilken betydelse denna inverkan har på dels processerna men framförallt på individernas upplevda handlingsutrymme. Resultaten från en analys av dessa fenomen kan få en avgörande betydelse för såväl planerandet som utgången av organisationsförändringar, inte bara ur organisationens men även den enskildes perspektiv.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera hur medarbetarna på Rosengårdsskolorna upplever sitt handlingsutrymme, samt i vilken grad detta kan påverkas. Analysen innefattar även medarbetarnas uppfattning om förändringsprocessen, i vilken grad de har kunnat påverka den, samt vilken inverkan processen har haft på handlingsutrymmet.

I detalj kommer jag att analysera hur förändringen har påverkat individernas arbetsituation. Jag kommer även att analysera behovet av arbetsbeskrivningar. Utifrån undersökningens resultat är det min ambition att uppsatsen skall kunna bidra till en ökad förståelse för de mänskliga behov som bör beaktas i samband med organisationsförändringar.

I undersökningen kommer begreppet organisationsförändring att sättas i samband med ökad ansvarsfördelning. En annan *avgränsning* är undersökningens fokus på innebörden av individens subjektiva handlingsutrymme, d.v.s. det upplevda eller varseblivna.

2. Tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer jag att beskriva på vilka grunder jag har valt metod, datainsamling och urval. Vidare kommer jag att redogöra för hur jag har bearbetat datan, vilka etiska överväganden som gjorts samt resonera kring metodkvalitet.

2.1 Metodval

Med utgångspunkt från mitt syfte har jag valt att genomföra en empirisk studie med stöd av en *kvalitativ metod*. Min strävan har varit att nå en förståelse för individers inre livsvärden och deras subjektiva upplevelser (tankar, åsikter och värderingar) av olika fenomen och sätta detta i samband med en organisationsförändring och det upplevda handlingsutrymmet. Jag har betraktat den genomförda förändringen ur ett individperspektiv snarare än ett organisationsperspektiv. Grunden till detta är, som jag i inledningen påpekade, att det ofta tas för lite hänsyn till de enskilda individernas åsikter och värderingar. Vill man ta hänsyn till individerna och samtidigt förstå de sociala processer som jag också beskriver i inledningen, måste man först förstå hur, vad och varför individer tycker, tänker och handlar i olika situationer och i relation till andra individer. Om forskaren försöker förstå hur individer upplever ett visst fenomen är en

kvalitativ studie den mest lämpliga. Genom denna metod ges fenomenen vissa egenskaper som utgör ett slags kvaliteter. Utifrån dessa kvaliteter försöker forskaren sedan förstå och analysera fenomenens helhet. Det är då viktigt att ta hänsyn till hela sammanhanget, det vill säga väga in alla aspekter som kan påverka en specifik situation (Hartman, 1998; Patel och Davidson, 1991; Kvale, 1997). Genom att låta intervjupersonerna fritt berätta och svara på ett antal frågor, har jag försökt uttyda de sociala processer som har skett i samband med den aktuella organisationsförändringen. Som forskare gäller det emellertid att vara medveten om de risker som finns med kvalitativa metoder. Närheten till objektet kan leda till att intervjupersonens egna fördomar påverkar svaren negativt såtillvida att denne ger de svar han eller hon tror att forskaren söker eller önskar, den s.k. *intervjuareffekten*. (Halvorsen 1992; Patel och Davidson, a.a.; Bell 1995). Denna effekt har jag försökt undvika genom att dels ge så lite information som möjligt i samband med mitt utskick till de utvalda intervjupersonerna, dels genom att ”mjukstarta” intervjuerna med att samtala lite lätt om mig själv, syftet med undersökningen, skolan och intervjupersonen själv, för att därigenom skapa en avslappnad, öppen och ärlig atmosfär.

I min forskningsprocess har jag först genomfört den empiriska delen av undersökningen (intervjuer) för att sedan knyta an resultaten med den teori som finns på området. Anledningen till detta är att jag från början har strävat efter att bygga den empiriska genomgången på en slags förutsättningslöshet, utan alltför stort inflytande av existerande teori. Först när den empiriska undersökningen genomförts har jag, i sökandet efter olika samband, jämfört resultaten med övriga teoribildningar. Min förförståelse om begreppet handlingsutrymme bygger till största del på mina egna värderingar och uppfattningar, vilka bland annat har skapats utifrån en debatt som förts inom området (DN-artikel 2003-01-19) och av en egen B-uppsats (litteraturstudie) med snarlikt syfte. Eftersom B-uppsatsen är uppbyggd kring ett förvisso mycket begränsat antal teoribildningar kring begreppet, kan det likväl diskuteras huruvida min förförståelse är förutsättningslös eller inte. Vad det gäller min förförståelse kring begreppet organisationsförändringar, är denna stor. Jag har sedan tidigare tagit del av en i det närmaste outtömlig mängd teorier kring begreppet, både via kurslitteratur och via de teorier jag byggde min B-uppsats på. Förförståelse i detta fallet innebär att förutsättningslösheten är obefintlig. Detta innebär att mitt till synes märkliga tillvägagångssätt inte går att tydligt kategoriseras vare sig som en induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats. Min första ambition och strategi, att börja i empirin och avsluta i teorin, kan sägas utgöra en induktiv ansats. Å andra sidan kan min förförståelse för de två huvudsakliga begreppsområdena som uppsatsen kretsar kring sägas utgöra en deduktiv ansats. Avslutningsvis kan växlingar mellan ansatserna och den varierande graden av förförståelse som existerar mellan de två begreppsområdena (organisationsförändring och handlingsutrymme) sägas utgöra en abduktiv ansats.

Målet med undersökningen – att ge en detaljerad bild av ett fenomen eller situation och individuella upplevelser kring detta – innebär att utgångsläget för uppsatsen är av *deskriptiv* karaktär (Neuman, 2000).

2.2 Urval

Kontaktpersonen upplyste mig om att samtliga anställda lärare i 6-16 grupperna har varit berörda av förändringen i hög grad. Förskolelärarna (0-6 års ålder) har enligt kontaktpersonen inte berörts av förändringen i samma utsträckning, varför jag av den anledningen beslöt mig för att de 10 undersökningspersonerna skulle väljas enbart ur 6-16 grupperna (en population av 830). Det låga antalet medför att representativiteten får anses låg. Att ett urval anses representativt innebär nämligen att resultatet från urvalet är det samma som man skulle ha fått om man undersökt samtliga enheter i populationen (Halvorsen,1992). Eftersom min studie baseras på ett enskilt fall (Rosengårds stadsdelsförvaltning) och att jag i samband med denna inte har strävat efter att kunna dra några generella slutsatser från resultatet, är det min uppfattning att den låga representativiteten inte får någon avgörande betydelse för undersökningen.

Som urvalsmetod har jag valt att använda mig av stratifierade och obundet slumpmässiga urval. Stratifierade urval innebär att forskaren grupperar enheterna i olika strata eller kategorier utifrån deras värde på en eller flera variabler. Obundet slumpmässiga urval innebär att samtliga enheter i populationen skall ha lika stor chans att komma med i urvalet (Halvorsen, a.a.). Jag har varit noggrann med att dessa urval inte har tillåtits styras av exempelvis lojalitetsrelationer mellan intervjupersonerna och kontaktpersonen.

Vid urvalet hade jag en ambition att undersökningspersonerna skulle representera en så stor variation av organisationens individer som möjligt. Innan det stratifierade och obundet slumpmässiga urvalet påbörjades, *kategoriserades* därför de tilltänkta undersökningspersonerna enligt följande; en rektor, en biträdande rektor och åtta lärare. Jag stratifierade, d.v.s. fördelade, urvalet av individerna så proportionerligt det gick med hänsyn till kriterierna (se nästa stycke). Lärarna delades in i två kategorier, årskurserna (1-7) respektive (4-9). Fyra lärare valdes ut ur respektive grupp. Jag har även strävat efter att ha en bred och jämn spridning vad avser skoltillhörighet (sammanlagt sex skolor). Jag har dessutom försökt variera såväl ålder som kön och etnisk tillhörighet utifrån de kvoter de utgör av populationen, i den mån detta har varit möjligt. Således valdes sex kvinnor och fyra män. Av dessa tio hade två personer invandrarbakgrund.

Huvudkriteriet för urvalsprocessen var att de utvalda skulle varit anställda i minst ett år innan förändringen påbörjades, d.v.s. år 2000 eller tidigare. Ett annat kriterium har varit att de utvalda, utöver fast heltidsanställning, skall ha en hög närvarofrekvens, e contrario låg frånvaro. Syftet med detta har varit att så långt möjligt nå de som varit mest engagerade och/eller delaktiga. Huvudkriteriet visade sig inte helt enkelt att uppfylla, eftersom många av lärarna inte har så lång anställning. Två av undersökningspersonerna hade en kortare anställningstid än vad huvudkriteriet föreskrev. Eftersom marginalen var liten och de två undersökningspersonerna likväl kunde ge tydliga åsikter vid samtliga problemområde, upplever jag inte att detta medförde några problem för undersökningens resultat.

Två utskick (se bilaga 2) med information mejlades till de berörda och via deras ansvariga rektorer. Kontaktperson bistod mig med detta. Jag valde att inte ge alltför

detaljerad information om undersökningen i samband med utskicken. Syftet med detta var att undersökningsspersonerna inte skulle ges tillfälle att reflektera över frågorna och nyckelbegreppen alltför mycket innan genomförandet av intervjuerna. Därmed hoppades jag att deras utgångslägen för intervjuerna skulle vara så likvärdiga som möjligt.

Av de tio personer som valdes ut avböjde tre stycken, således ingick sju personer i undersökningen. Bortfallet får anses rimligt och har inte inneburit någon alarmerande bias i undersökningen.

Vid ett av frågeområdena ”På vilket vis ligger detta i nivå med de egna förväntningarna på förändringen” förekom ett *internt* bortfall. Två av intervjupersonerna gav svar som var förknippade med för undersökningen irrelevanta diskussioner. Trots förtydliganden från min sida gick det inte att styra in svaren på en användbar nivå. Vid två andra intervjuer föll samma fråga bort helt i diskussionerna utan att jag uppmärksammade detta. Med anledning av detta har jag beslutat att utesluta frågan från undersökningen.

2.3 Datainsamlingsmetod

Med stöd i den kvalitativa metoden har jag valt att använda mig av intervjuer som datainsamlingsmetod. Det finns två anledningar till att jag inte har valt *observationer* i min undersökning. För det första hade jag av tidsskäl inte hunnit. För det andra är jag osäker på om observationer hade kunnat tillföra undersökningen relevant information – hur observerar man en individs upplevda handlingsutrymme i samband med en redan genomförd organisationsförändring? Ett mer tillämpligt alternativ hade istället kunnat vara *enkäter*. Även dessa kan utformas på ett ostrukturerat sätt med öppna frågor (Bell, 1995; Patel och Tebelius, 1987; Halvorsen, 1992). Nackdelen med enkäter i detta sammanhang är dock att forskaren inte fullt ut kan nå intervjupersonens åsikter. Detta märks särskilt om frågeområdena är av ”djupare” karaktär, d.v.s. när individuella värderingar och tankar eftersöks. Intervjupersonen kan då lätt begränsas i sin uttrycksförmåga, vilket kan leda till att forskaren går miste om viktiga nyanser i svaren.

Till min hjälp vid intervjuerna utformade jag en tematiserad intervjuguide där frågorna kretsade kring ett antal öppna frågeområden (se bilaga 1). Jag valde ut en rad teman som jag ville täcka under intervjuens gång. I övrigt hade intervjupersonen en viss frihet att prata om det som upplevdes viktigt. Tematiserade intervjuer utgör i mitt fall en blandning mellan en låg grad av såväl standardisering som strukturering av intervjuguiden. Att en intervjuguide har en låg grad av standardisering innebär att intervjuaren formulerar frågorna under intervjun i den ordning som är lämplig för en viss intervjuperson. I en intervju med låg grad av struktur lämnar frågorna maximalt utrymme för intervjupersonen att svara inom (Patel och Tebelius, a.a.).

Anledningen till den valda intervjuformen har varit att kunna ge intervjupersonerna en möjlighet att fritt reflektera och resonera sig fram till någon form av hanterliga svar. Vidare har jag, som tidigare nämnts, velat nå intervjupersonernas tankar, värderingar och åsikter. Genom denna intervjuform kan forskaren utröna, upptäcka, förstå, lista ut beskaffenheten eller egenskapen hos någonting (Svensson och Starrin, 1996). Detta har

gett mig en möjlighet att improvisera under intervjun – ställa kompletterande följdfrågor och anpassa frågorna efter de specifika förutsättningarna. Jag är medveten om att *för* stor improvisation kan leda till alltför skiftande svar, vilket i sin tur kan leda till att det blir svårt att göra jämförelser mellan intervjupersonernas utsagor. Dessutom riskerar jag som forskare att tappa vissa ämnesområden eller teman om jag förhåller mig alltför ostrukturerad (Bell, a.a.). Vidare har jag försökt undvika ledande frågor eftersom detta kan medföra att intervjupersonen därigenom ger färgade svar. I mina temafrågor (frågeområdena) har jag lyckats att undvika detta. I en del av de följdfrågor som har fallit sig naturligt och spontant har jag emellertid inte alltid lyckats fullt så bra. Jag upplever ändå inte att detta har inverkat på resultatet i någon större omfattning.

Intervjuguiden har formats kring två teman, organisationsförändringen och handlingsutrymmet. Jag hade från början fyra teman, vilka var uppbyggda kring *före*, *under* och *efter* förändringen. Men efter utvärdering av den första intervjun tvingades jag slå samman dessa, vilket medförde att den första frågan i det nya *tema 2* fick en formulering som kan tyckas utgöra forskningsfrågan. Jag upplever emellertid inte att detta har påverkat utfallet av svaren. Vart och ett av begreppen inom de parenteser som följer efter vissa frågor (se bilaga 1) har utgjort naturliga och förtydligande följdfrågor som samtliga intervjupersoner på något sätt har svarat på.

Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonernas respektive skolor. Graden av ostördhet varierade, men var över lag tillfredsställande. Den *kognitiva problematiken*, d.v.s. intervjupersonens förståelse av intervjun, dess syfte och frågor (Löfgren-Martinsson, 2003), bestod av att en del intervjupersoner inte förstod vissa frågeställningar. I något fall berodde detta på språkliga missförstånd i andra fall på mitt sätt att ställa frågan. Detta löste jag genom förtydliganden, där jag särskilt försökte undvika att leda intervjupersonerna, med varierande framgång (se förgående sida). I en del fall misstänkte jag en *institutionell problematik*, d.v.s. att intervjupersonen svarar utifrån de rådande organisationella normerna och värderingarna snarare än från de egna (Löfgren-Martinsson, a.a.). Detta löste jag genom att be om förtydliganden.

2.4 Metodkvalitet

I samband med kvalitativa studier beror undersökningens kvalitet till stor del på forskarens egna metodologiska kunskaper, eftersom denne i sig själv *de facto* utgör ett mätinstrument. Vid användande av intervjuer som datainsamlingsmetod, blir kraven på forskarens kunskap och vana påtagliga. Härutöver finns det två sätt att mäta kvaliteten på en undersökning – Reliabilitet och Validitet. Dessa begrepp står i relation till varandra, vilket medför att forskaren inte bara kan koncentrera sig på det ena och låta bli det andra (Patel och Davidson, 1991).

Reliabilitet innebär i samband med kvalitativa studier att forskaren försöker bedöma datainsamlingens tillförlitlighet och att samma resultat kan uppnås vid upprepade tillfällen under samma förutsättningar. Således förväntas mätinstrumentet kunna motstå olika slumpinflytande. Eftersom denna undersökning utgör ett specifikt område med särskilda förutsättningar, kommer en liknande undersökning troligtvis att ge andra resultat. Därmed får tillförlitligheten i undersökningen av denna anledningen anses som

låg. Emellertid har det inte varit min avsikt att kunna göra generaliseringar, varför jag inte upplever att den låga tillförlitligheten har någon större negativ inverkan på resultatet. Genom att använda mig av bandade intervjuer har jag ändå försökt att till viss del motverka den låga tillförlitligheten. Bandinspelningar kan lagras och spelas upp flera gånger, vilket underlättar säkerställandet av forskarens uppfattning av materialet, vilket kan öka tillförlitligheten (Patel och Davidson, 1991).

Validitet innebär att undersökningen mäter det som man avser att mäta, d.v.s. trovärdigheten i en studie. Särskilt *inhållsvaliditet* kan vara av särskilt intresse i samband med intervjuer (Patel och Davidson, a.a.). Här har min handledare fyllt en viktig funktion som bollplank. Han har varit väl insatt i problemområdet och har gett många konstruktiva förslag, tips och idéer kring undersökningens struktur. Genom den *externa* validiteten möjliggörs generalisering av undersökningens resultat. Återigen har det inte varit min ambition att kunna generalisera resultaten. Således får den *externa* validiteten anses låg. Den *interna* validiteten avser mätinstrumentets design. Intervjupersonerna framförde inga synpunkter på intervjuguidens utformning, trots förfrågan. Inte heller förde de fram fler resonemang än vad som kunde relateras till frågeområdena och sammanfattningen (se bilaga 1). Härav får intervjuguiden anses heltäckande. Med undantag av det i (2.2) diskuterade interna bortfallet och den i (2.3) diskuterade temaändringen, föranledde intervjuguiden inga större bekymmer för vare sig intervjupersonerna eller mig själv i egenskap av forskare (Neuman, 2000). Därav får den *interna* validiteten anses som tillfredsställande.

2.5 Bearbetning av data

Arbetet med bearbetningen av intervjuerna påbörjades så snart tillfälle fanns. Detta är viktigt för att forskaren enklare skall kunna erinra sig detaljer som kan ha påverkat resultatet – uttryck och andra intressanta händelser i och omkring intervjun. Det första jag gjorde var att transskribera de vid intervjuerna använda inspelningsbanden. Detta tidskrävande arbete är värdefullt inför resultatredovisningen och analysen. Jag förde även anteckningar vid intervjuerna, i syfte att ha en säkerhetsventil vid fallet att bandinspelningen skulle falla. Därefter genomfördes bearbetningen i två steg. Först *kodade* jag datamaterialet genom att utifrån mina frågor söka intressanta individuella och sociala fenomen kring de två huvudbegreppen organisationsförändring och handlingsutrymme, exempelvis upplevelser av befogenheter, arbetsbörda, påverkan och delaktighet. Dessa kategoriserades sedan för att jag lättare skulle kunna hantera informationsmängden. Därefter sökte jag samband och mening i intervjupersonernas uttalanden, s.k. *tolkning*. Tolkningen var särskilt viktig eftersom det var nu den förståelse för individerna och de sociala fenomenen som jag var ute efter framträdde (Hartman, 1998).

2.6 Etik

I samband med utskicken till de utvalda intervjupersonerna informerade jag om att deltagandet var såväl frivilligt som konfidentiellt. Vid intervjutillfällena påpekade jag åter att deras uttalanden skulle behandlas konfidentiellt. Detta har bland annat medfört att de citat jag använder mig av i resultatredovisningen, har behandlats med särskild

omsorg för att inte riskera att intervjupersonens identitet avslöjas. Det kan särskilt vara personliga uttryckssätt som är tydliga för vissa kollegor. Jag har i samband med detta följt den etiska principens fördelaktighet, som kort innebär att risken för att undersökningsspersonen lider skada skall vara så liten som möjligt (Kvale, 1997). Som framgår av bilaga 2, har namnen på de utvalda medföljt i det utskick som gjordes. Därmed kan graden av konfidentialitet diskuteras. Det bör förtydligas att utskicken gjordes till den för varje skolområde ansvarige rektorn. Denna har sedan förmedlat utskicket till berörda undersökningsspersonerna. Således finns det sju personer som känner till namnen på de ursprungligen kallade undersökningsspersonerna (jag själv, min kontaktperson och de fem ansvariga rektorerna). Emellertid är jag den enda som känner till vilka som slutligen intervjuades (observera bortfallet på tre personer – se 2.2).

2.7 Den fortsatta dispositionen

Jag kommer närmast att börja med en *teorigenomgång*. I detta kapitel kommer jag att redogöra för de relevanta organisationsteorier som finns, arbetsgruppernas funktion och betydelse, själva förändringsprocessen och de arbetspsykologiska aspekter som kan kopplas till förändringsproblematiken. I kapitlet därefter kommer jag att ge en kort redogörelse för hur *utvecklingen inom skolväsendet* har sett ut. Detta kapitel avslutas med en genomgång av vilka effekter detta har fått för Rosengårds stadsdelsförvaltning – enheten för barn och ungdom. I *resultatredovisningskapitlet* kommer jag sedan att redogöra för det resultat som framkommit genom intervjuerna. I samband med detta kommer jag att endast kort kommentera de olika frågeområdena. En mer djupgående analys av resultaten kommer istället att göras i samband med resonemangen i *analyskapitlet*. I det avslutande *diskussionskapitlet* kommer jag att reflektera över det tillvägagångssätt jag har valt för undersökningen. Jag kommer även att fundera över behovet av fortsatt forskning. Jag kommer även att göra en slutlig reflektion över vad resultaten från undersökningen kan få för konsekvenser.

3. Teorigenomgång

Teorigenomgången kommer att inledas med en redogörelse för *litteratursökningen*, på vilka grunder källorna har valts och vilka sökvägar jag har använt mig av. Därefter kommer kapitlet att delas in i fyra avsnitt. I det första redogör jag kortfattat för de enligt min mening viktigaste och utifrån min undersökning mest relevanta *organisationsteorierna*. Jag kommer därefter att diskutera *arbetsgruppernas betydelse och funktion* dels ur ett organisationsperspektiv och dels ur ett individperspektiv. I *förändringsprocessen* redogör jag för bland annat Lewins berömda trestegs-modell för planerade förändringar. Slutligen redogör jag för några *arbetspsykologiska aspekter* av de sociala fenomen som kan uppstå i samband med en organisationsförändring.

3.1 Litteratursökning

I min litteratursökning har jag utgått från mitt syfte och resultatet av undersökningen. Jag har främst sökt litteratur som kan förklara de individuella upplevelser kring

handlingsutrymme och i viss mån sociala fenomen, som uppstår i samband med en organisationsförändring.

Källorna, som består av kurslitteratur, artiklar, forskningsrapporter, läroplan och internt material, är inhämtade från en rad områden. Biblioteken i Lund (universitetsbiblioteket, social- och beteendevetenskapliga biblioteket samt statsvetenskapliga biblioteket) har tillsammans med de bibliotek som är anslutna till Malmö Högskola varit de huvudsakliga informationskällorna. Sökningarna har skett via databaserna LOVISA och det till Malmö högskola knutna VEGA. Härutöver har jag använt mig av databaser för artiklar och forskningsrapporter, främst ELIN och CSA (Cambridge Scientific Abstracts). Via de nämnda databaserna har jag sökt på författare, titlar, ämnesord och ämneskombinationer. De huvudsakliga sökorden har varit; *handlingsutrymme*, *egenkontroll*, *decision latitude*, *job autonomy*, *span of control*, *organisationsförändringar*, *organizational change*, *job satisfaction*, *motivation*. Utöver dessa har en mängd närliggande sökord använts, totalt cirka hundralet. Vidare har jag via mina kontakter med Rosengårds stadsdelsförvaltning fått ta del av ett omfattande internt material rörande organisationsförändringen. Detta har främst bestått av olika protokoll, åtgärdsplaner och information om förändringen till personalen.

Under litteratursökningen har jag försökt att begränsa mig till aktuella *primärkällor*. I de fall källor av äldre slag har använts, beror detta på att de enligt min mening fortfarande har tillräcklig relevans och giltighet. På grund av begränsad tillgänglighet har jag i vissa fall tvingats att komplettera de primära källorna med *sekundärkällor*. Samtliga källor har utsatts för en noggrann *intern källkritik*, med tyngdpunkt på bland annat vilken källa det handlar om, vad källan egentligen säger, vem som är upphovsman, vilket syfte källan har, om källan är fullständig m.m. (Bell, 1995). Vidare har jag haft ett särskilt intresse för forskningsrapporter. Anledningen är att därigenom kunna ta del av så aktuell, vetenskaplig och problemspecifik information som möjligt.

3.2 Teorier kring handlingsutrymme

Som jag nämnde i inledningen kan begreppet handlingsutrymme definieras som ”Individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och därmed förverkliga sina mål” (Ellström, 1992, s.84). Således finns det en symbios mellan handlings- och kontrollbegreppen, som ofta utmynnar i begreppet handlingsutrymme. Det finns två viktiga aspekter med kontrollbegreppet, dels *handlingskontroll* som utgör individens förmåga att kontrollera sitt eget handlande, det vill säga att omsätta sina intentioner och handlingsplaner i konkret handling, dels *utfallskontroll* som utgör individens möjligheter att genom sitt handlande påverka omgivningen på avsett vis, det vill säga förmågan att påverka utfallet av det egna handlandet. Dessa *egenkontroller*, kan sedan delas in i individens *objektiva* respektive *subjektiva* möjligheter till handlingsutrymme. Med objektivt handlingsutrymme menas den faktiska eller verkliga kontrollen som bestämmer individens handlande. Med subjektivt handlingsutrymme menas individens upplevda eller varseblivna kontroll (Aronsson och Berglind, 1990; Ellström, 1992). Begreppen *handlingsfrihet* och *autonomi* kan utgöra ytterligare förtydligande synonymer av begreppet *handlingsutrymme*.

På senare år har begreppet egenkontroll (handlingsutrymme) uppmärksammats alltmer. Genomgående för forskningen är att man har kunnat visa att individernas möjligheter till egenkontroll har avgörande betydelse för individernas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. En del har även gått så långt som att hävda att behovet av egenkontroll utgör ett grundläggande behov (Ellström, 1992). Dessa behov kan kopplas till Maslovs behovsteori (se 3.6) – framförallt de *fysiska* (jfr. hälsa), *självkänsla* (jfr. välbefinnande) och *självförverkligande* nivåerna (jfr. personlig utveckling). I avsnittet (3.6) redogör jag mer ingående för dels behoven och dels effekterna av att inte få dessa tillfredsställda.

3.3 Organisationsteorier

För att undvika eventuella misstolkningar kan det vara lämpligt att redan nu definiera begreppet organisation. Inom den samlade organisationsteorin finns det ett otal definitioner, av vilka jag har valt att använda mig av Scheins (1988) utförliga och enligt min mening heltäckande definition:

”An organization is the planned coordination of the activities of a number of people for the achievement of some common, explicit purpose or goal, through division of labor and function, and through a hierarchy of authority and responsibility.” (s.15)

Koordinationen som Schein talar om är en viktig aspekt såtillvida att en enskild individ inte kan uppfylla alla behov, önskningar och mål ensam. Genom koordinerat samarbete med andra individer uppnås målen lättare. För att koordinationen skall vara användbar krävs det gemensamma mål och att det råder någon form av överensstämmelse hur man skall nå dessa (a.a.). En bra *målformulering* skall kunna förstås av alla, underlätta handling och beslutsfattande, vara preciserad i tid och rum, vara mätbar och realistisk (Angelöw, 1991). Om sedan olika delar av organisationen gör olika saker, krävs det också någon form av integrerande funktioner som säkerställer att alla medarbetare strävar efter de gemensamt överenskomna målen. Den enklaste och effektivaste typen av en sådan kontrollfunktion är hierarkisk auktoritet (Schein a.a.). Detta gäller framförallt då den direkta kommunikationen mellan aktörerna av någon anledning inte fungerar tillfredsställande. Etzioni (1964) menar att *auktoritet* är en kombination av *makt* (förmågan att få order åttlydda) och *legitimering* (d.v.s. individen accepterar maktutövandet därför att det överensstämmer med dennes värderingar). Genom den hierarkiska auktoriteten flödar informationen neråt i organisationen från en ledare via ett brett och formellt hierarkiskt system. Detta system har förvisso en svaghet i form av en hög känslighet för olika former av distorsion i samband med själva överförandet av informationen. Denna problematik minskar emellertid ju mindre komplex informationen är (Schein, a.a.)

Det är därför viktigt att inte betrakta begreppet hierarkisk auktoritet med uteslutande negativa förtecken. Anledningen till att jag poängterar detta är att begreppet ofta förknippas med vad McGregor beskriver i sin *ledarskapsteori X*, d.v.s. man antar att anställda tycker om att ledas, saknar ambitioner och att de motiveras endast av omsorg för den personliga ekonomin (Angelöw, 1991; Bolman och Deal, 1995). Att begränsa

begreppets användning på detta viset vore enligt min mening och med bakgrund av Scheins resonemang fel.

I början av 1900-talet gav organisationernas krav på större effektivitet och produktivitet upphov till vad som kom att kallas för *Scientific Management-skolan*. Denna var inspirerad av Frederick W Taylors effektivitetsteorier. Enligt denna skola tillfredsställdes arbetarnas motivation genom ekonomiska belöningar. Organisationerna utmärktes av tydliga, planerade och rationella arbets- och ansvarsfördelningar² som var uppbyggda kring specialiserad personal och en auktoritär hierarki. Teorin är således förknippad med *teori X* (se ovan). Dessa formella organisationer fick så småningom en motståndare i vad som kom att kallas för *Human Relations-skolan*, vilken hade ett mer informellt närmande till organisationsteorin. I denna skola betonades istället emotionella, oplanerade, och icke-rationella arbets- och ansvarsfördelningar som grund för organisatoriskt beteende. Genom den berömda Hawthorne-undersökningen (1927-1932) upptäckte forskare betydelsen av vänskapsrelationer och sociala gruppbildningar bland arbetarna, till nytta för både individ och organisation (Etzioni, 1964). Ur denna teori, som är starkt förknippad med McGregors *teori Y* (se nedan), växte sedan HR-skolan sig allt starkare. Utöver de två nämnda skolorna har även den strukturella och behavioristiska skolan haft stor betydelse för teoribildningen kring utvecklingen av organisationerna. Jag har emellertid valt att begränsa mig till de ovan nämnda och kommer fortsättningsvis grunda mina resonemang på dessa, framförallt HR-skolan.

För att en decentralisering skall vara möjlig krävs det en ömsesidig tilltro mellan ledningen och de anställda. Genom att anamma McGregors *ledarstilsteori Y*, antar ledningen att de anställda tycker om att arbeta, vill göra ett bra jobb samt motiveras via egenkontroll och personlig utveckling. Organisationens styrmedel och ledarnas roll är förvisso fortfarande att organisera och leda arbetet, men medlen de använder är att uppmuntra och entusiasmera, respektera de anställdas behov och önskemål, samt stimulera och motivera (Angelöw, 1991; Bolman och Deal, 1995).

Jag skall redogöra för Argyris och Schön (1974) och Argyris et.al. (1985) *handlingsteorier*. Dessa används ofta för att undersöka hur individer planerar och implementerar handlingar i relation till andra individer. Teorierna delas till att börja med in i dels *espoused theory*; de förklaringar som individerna tar till när de försöker beskriva, förklara eller förutsäga sitt beteende, dels *theory-in-use*; vad individerna gör konkret. Teorierna kan sedan kopplas till och kombineras med två beteendemodeller – Modell I och II. *Modell I* styrs av fyra variabler; (1) definiera och uppnå målen, (2) vinn, förlora inte, (3) förträng negativa känslor, (4) var rationell. Denna modell bygger på en ensidig kontroll över andra individer (jfr. McGregors *teori X*). Vanliga konsekvenser av modellen är defensiva interpersonella relationer, lågt handlingsutrymme och minskning av användbar information. *Modell II* styrs av tre variabler; (1) användbar och värdefull information, (2) fria och kultiverade val, (3)

² I samband med resonemang som bygger på HR-skolans värderingar skall begreppen *arbetsfördelning* och *ansvarsfördelning* fortsättningsvis likställas med begreppet *decentralisering*. Enligt Mintzberg (1983) har begreppen tre användningsområden, varav två är relevanta för denna diskussion. För det första innebär decentralisering en delegering av formell makt (auktoriteten) neråt i hierarkin, även kallat vertikal decentralisering, för det andra delegering av informell makt (beslutsbefogenheter) utåt och utanför hierarkin, till bland annat specialister, operatörer och analytiker, även kallat horisontell decentralisering.

kommunicera på ett öppet sätt och pröva olika åsikter och antaganden. (jfr. McGregors teori Y). Konsekvenserna av denna modell är de motsatta jämfört med modell I (Argyris, et.al., a.a.).

3.4 Arbetsgruppernas funktion och betydelse

I samband med decentraliseringar uppstår vanligtvis formellt tillsatta grupper (arbetsgrupper). Dessa grupper utformas och delas normalt upp på varierande enhetsnivåer. Risken med en alltför omfattande fragmentering av organisationsstrukturen är att den kan uppfattas som ”överstrukturerad”. Detta kan få konsekvensen att fragmenteringen begränsar den anställdes perspektiv och förmåga att se sitt eget arbete som en del av en helhet (Moxnes, 1984). Det kan även medföra att enheterna och individerna i organisationen upplever olika stort behov av gruppindelningar, vilka i överstrukturerade sammanhang kan uppfattas som onödiga och påtvingade.

Ur ett *organisationsperspektiv* är några av gruppernas viktigaste funktioner bland annat att ta sig an komplexa uppgifter som är för svåra för enskilda att klara av. Sammanslutningen av individer förväntas även generera nya idéer och kreativa lösningar, samt fungera som drivkraft vid *socialiseringen* av medlemmarna, d.v.s. den process som innebär att den nyanställda lär sig organisationens normer, regler och beteenden. (Schein, 1988). Ju effektivare socialisation desto mindre blir behovet av den kontroll som pläderas i teori X och modell I (Etzioni, 1964). Ur ett *individperspektiv* fyller arbetsgrupperna de primära behoven av vänskap, stöd och kärlek (jfr. 3.6 Maslows tillhörighet). Grupperna utvecklar, förstärker och bekräftar individernas identitet och självkänsla (jfr. 3.6 Maslows självkänsla). Slutligen kan grupperna ha dämpande effekt på individernas inneboende osäkerhet, oro och känsla av maktlöshet och istället skapa en trygghet (jfr. 3.6 Maslows trygghet) (Schein, a.a.). Med anledning av gruppernas betydelse för individen är förändringar i form av decentralisering inte alltid välkomna, åtminstone inte initialt. Det är framförallt i de fall decentraliseringen leder till att mindre enheter skapas och att individer eller enheter omlokaliseras som problem kan uppstå. För individerna medför detta att redan inarbetade grupper splittras, med en påföljande känsla av isolering som vanlig effekt. Omlokaliseringen kan innebära försämringar i form av ovana funktioner i de nya lokalerna (Angelöw, 1991).

3.5 Förändringsprocessen

Jag tänker börja avsnittet med en genomgång av hur en planerad förändringsprocess kan organiseras rent utvecklings- och strukturmässigt. För ändamålet tar jag hjälp Angelöws (1991) beskrivning av Kurt Lewins berömda och mycket inflytelserika trestegs-modell för planerade förändringarna. I det första steget (upptiningsfasen) väcks behov, förståelse och en beredskap för förändringar. I det andra steget (förändringsfasen) handlar det om att få till stånd nya normer och handlingsmönster. Det tredje steget (återfrysningssfasen) innebär att den genomförda förändringen stabiliseras och permanentas. *Upptiningsfasen* sätts igång genom att existerande metoder utvärderas och ifrågasätts. En förutsättning för att gå vidare är att det råder en samsyn bland medarbetarna om nödvändigheten och behovet av förändring. Samsynen bör bygga på

ett medbestämmande som höjer motivationen och en delaktighet som kan höja engagemanget. Detta kan då medföra att den så nödvändiga öppenheten inför och viljan till förändringen ökar. *Förändringsfasen* inleds med diskussioner på avdelnings- och arbetsgruppsnivå. Diskussionerna bör sträva efter ett helhetsperspektiv och kunna länkas samman med andra gruppers diskussioner. Varje enskild individ måste få möjlighet att reflektera och tänka över sina egna arbetsvillkor och förmedla sina åsikter och önskemål om förändringar. Den del av fasen som innebär att organisationen uppnår stabiliteten, utgör avslutningsvis en övergång till *Återfrysningsfasen* (Angelöw, a.a.).

Gardell och Svensson (1981) menar att en förutsättning för en lyckad organisationsförändring är ett utbrett och fungerande medbestämmande och självstyre, där förändringen initieras underifrån, d.v.s. *bottom-up*. I den berömda ALMEX-studien initierades förändringen av den lokala fackklubben. Strävan var där att helheten skulle bestå i ett representativt medbestämmande i övergripande frågor och självstyre på produktionsnivå. Man skapade studiecirklar som konkretiserade idéerna om den nya organisationen. Arbetstagarinflytandet förekom på alla nivåer och inbegrep medbestämmande även kring frågor som bland annat rörde ekonomi, personalpolitik och produktionsplanering. Gardell och Svensson (a.a.) angav dels *objektiva förutsättningar* som krävdes för genomförandet; bland annat teknologins och produktionsinriktningens roll, företagets storlek, marknadssituationen, ägarstrukturen och konkurrensförhållandena, dels *subjektiva förutsättningarna*; god kamratanda, utbredd ansvarskänsla samt öppenhet och intresse för själva förändringen.

Manipulation är ett begrepp som ofta väcker starka känslor. På organisationsnivå sker detta inte alltför sällan i samband med att anställda bjuds in till ”demokratiska” diskussioner med syftet att exempelvis binda samman beslutsprocesser på *bottom-up* nivå (se ovan). I själva verket har ofta besluten redan fattats och utgör därmed vad som kallas för *top-down*, d.v.s. förändringen initieras och styrs på ledningsnivå. Det verkliga syftet med sammankomsten kan istället vara att få de anställda att acceptera besluten. Ett annat sätt att manipulera personalen kan vara att man låter de anställda besluta om relativt oviktiga saker, där utgången är ointressant för ledningen. Det som då skapas är en falsk känsla av medbestämmande och delaktighet. (Etzioni, 1964)

En viktig faktor att beakta vid förändringar är fungerande *kommunikationsvägar*, vilket innefattar ett fortlöpande informationsflöde till, från och mellan de olika organisationsdelarna. Kommunikation definieras av Kaufmann och Kaufmann (1998):

”kommunikation är den process där en person, grupp eller organisation (sändare) överför en typ av information (budskap) till en annan person, grupp eller organisation (mottagare), och där mottagaren/mottagarna får en viss insikt om budskapet.” (s.397)

De menar vidare att kommunikationens funktion i organisationerna är: (1) kontroll och koordination, (2) motivationsskapare genom bland annat klargörande av arbetsuppgifter och utvecklingssamtal, (3) att förstärka samspelet och samarbetet mellan de olika delarna i organisationen, samt (4) återkoppling eller feedback i syfte att klargöra arbetsprestationer, underlätta lärande, reducera osäkerhet och täcka kontaktbehov. Om kommunikationen fungerar upplever arbetsgrupperna och medarbetarna sig som mer delaktiga, deras helhetsperspektiv och kunskap om företaget förbättras och utgör en grund för stimulans och en känsla av tillhörighet. Detta kan sedan utgöra en

motivationsfaktor att uppnå de *gemensamma målen* (jfr. 3.3) (Angelöw, 1991; Moxnes, 1984). Är kommunikationen och informationen bristfällig eller förvanskad leder detta ofta till onödig och destruktiv ryktsespridning som hindrar ett gott förändringsarbete (Angelöw, a.a.).

3.6 Arbetspsykologiska aspekter

Individen har av naturen olika drivkrafter, som i många *motivationsteorier* ofta kopplas till individernas vilja och önsknings. En enligt min uppfattning heltäckande definition av begreppet motivation är: ”*biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning åt och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader i förhållande till måluppfyllelsen*” (Kaufmann och Kaufmann, a.a., s.82).

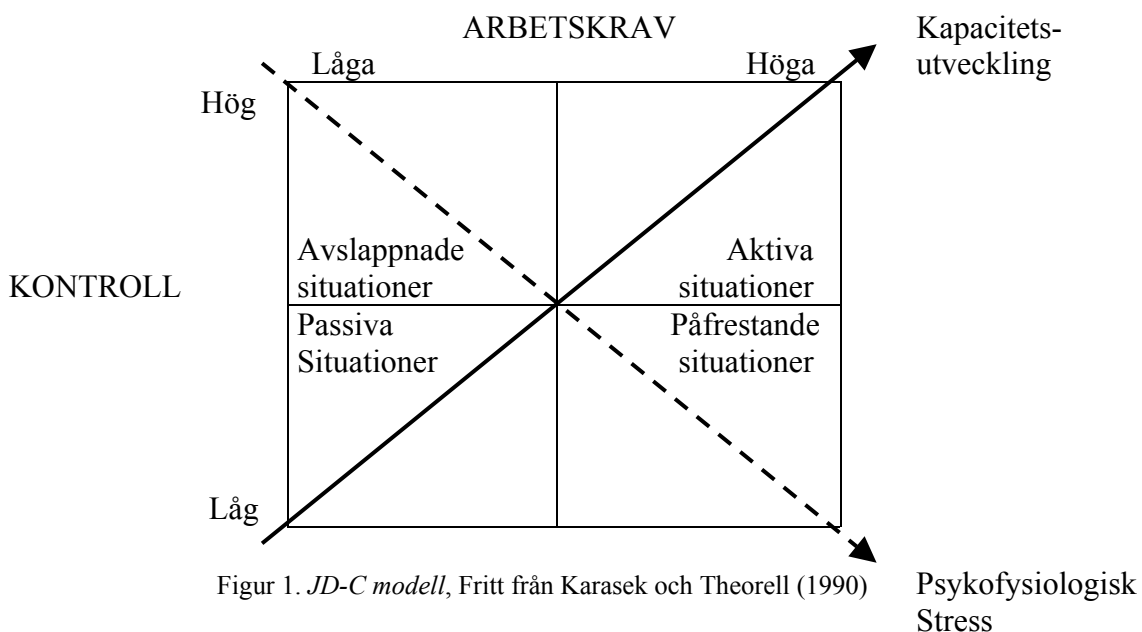
För att individen skall fungera i och anpassa sig till dels sin arbetsroll och dels relationerna med andra individer i organisations- eller gruppulturen, måste denne först vara medveten om sitt eget värde och sina egna behov, framförallt de psykiska. Medvetenheten uppstår ofta ur och förändras i de sociala strukturerna individen är en del av. I behoven finner individen den nödvändiga *psykiska energi* som behövs för att existera (Argyris, 1964). Behoven kan liknas vid den självkänsla som Maslow (1987) beskriver i sin behovsteori. Teorin, eller behovstrappan som den även kallas, har haft stor betydelse för olika motivations- och behovsteoretiska diskussioner. Maslows (a.a.) behovstrappa grundar sig på att så snart individen har stillat ett behov uppstår ett annat. Behovsnivåerna har sin börja i de grundläggande fysiska behoven. Därefter styr individuella egenskaper, omgivningens påverkan, sociala relationer och organisatoriska förutsättningar vilken nivå individen kan och/eller har behov av att uppnå:

1. Fysiska (behov av föda, vatten, syre etc.)
2. Trygghet (att vara skyddad från fara, oro, osäkerhet etc.)
3. Tillhörighet (behov av kärleksfulla relationer med andra människor)
4. Självkänsla (behov av uppskattning och bedöma sig själv på ett positivt sätt)
5. Självförverkligande (behov av utveckling och förverkligande av inneboende resurser)

Anställda kan välja olika sätt att bemöta förändringar som kommer från organisationsledningen. Ett sätt kan vara *anpassning*, d.v.s. de anställda accepterar målet för förändringen och arbetar för att uppnå den förändring som avses (Angelöw, 1991; Olsson, 1985). Anpassningen innefattar bland annat de fenomen som Jean Piaget kallade; *assimilering*, d.v.s. individen fogar information från omgivningen till redan existerande mentala strukturer; *akkommodation*, d.v.s. individen förändrar de mentala strukturerna och formar sig för att passa omgivningen (Olsson, a.a.). Ett annat sätt kan vara *motstånd*. Detta bygger ofta på individens rädsla för att de sociala relationerna inom arbetsgruppen skall förändras. Gruppens normer och regler för beteenden skyddar individens självbild, känslor och medarbetarna mot hot utifrån. En förändring kan rubba denna trygghet (jfr. 3.4) (Angelöw, 1991, Moxnes, 1984; Olsson, 1985). Angelöw (a.a.) menar även att motståndet beror på vilka tre olika värderingar som individen lägger på den aktuella förändringen. Om förändringen upplevs som *irrelevant* medför den vare sig positiva eller negativa konsekvenser, om den uppfattas som *positiv* är den välgörande,

och om den uppfattas som *påfrestande* innehåller den element av skada, förlust eller hot. Om förändringen upplevs hotfull kommer en stor del av individens psykiska energi (se ovan) att användas till att försvara sig. Vanliga reaktioner (försvarsmekanismer) kan då vara aggressivitet, förnekande, misstänkliggörande, ointresse eller regression. Positiv eller irrelevant uppfattning medför istället att individens energi kan användas till aktivitet och konstruktivitet (Angelöw, a.a.). Ytterligare ett sätt att bemöta en förändring kan vara genom *apati*, d.v.s. de anställda varken anpassar sig till eller bjuder motstånd mot det nya sättet att fungera. Detta medför ofta att aktiviteten sjunker och handlingsförlamning uppstår (Angelöw, a.a.; Olsson, a.a.).

De individer som väljer att stanna kvar i organisationen men som av olika skäl inte upplever tillfredsställelse, kan i värsta fall drabbas av stress och/eller inlärld hjälplöshet. Gardell och Svensson (1981, s.84) använder sig av Freses förenklade definition av *stress*, som säger att stress orsakas av förhållanden som individen upplever (värderar) som hotande eller ”motbjudande” (aversiva). Gardell och Svensson menar att konsekvenserna av stressen sedan beror på i vilken utsträckning individen kan kontrollera de stresskapande betingelserna. Det finns enligt Karasek och Theorell (1990) fyra dimensioner av denna problematik.



I sin *JD-C modell* (Job Decision latitude - Control) beskriver de hur å ena sidan höga psykologiska arbetskrav (stressorer) i kombination med hög grad av kontroll (handlingsutrymme) leder till *aktiva situationer* (1), vilket utgör en god grund för individuell kapacitetsutveckling (s.k. *positiv stress*). Är graden av kontroll istället låg leder detta till *påfrestande situationer* (2), med potentiell psykofysiologisk stress som följd. Är å andra sidan de psykologiska arbetskraven låga blir resultatet av en kombination med hög kontroll en *avslappnad situation* (3). Denna situation, som påminner mycket om (1), kan tyckas vara idealisk, men begränsar samtidigt individen till yrken utan större krav på ansvarstagande. Är graden av kontroll istället låg leder detta till *passiva situationer* (4). Denna situation är en mildare variant av (2) men kan i ett längre perspektiv leda till inlärld hjälplöshet (se nedan) (a.a.).

Det finns även en social dimension på JD-C modellen. *Johnsons modell*, som bygger på och utgör ett tillägg till JD-C modellen, visar att starka sociala band inom arbetsgruppen kan reducera risken för fysiska och psykiska påfrestningar i samband med utpräglade stressituationer. Modellen betonar emellertid att de sociala sambanden i arbetsgruppen även kan leda till negativa effekter. Om det psykologiska klimatet i gruppen är *slutet* kan detta istället medföra att individernas utveckling hämmas. Gruppsämjan går då före allt annat. I ett *öppet* klimat med en generösare atmosfär tillåts däremot individerna utnyttja sin kapacitet i större utsträckning (Aronsson och Berglind, 1990).

Som en konsekvens av bristande eller obalanserad egenkontroll (jfr. JD-C 4.), kan det fenomen som Seligman kallar för *inlärdd hjälplöshet* uppstå. Detta innebär kortfattat att i de fall individen inte upplever sig ha kontroll över handlingar och händelser i sin tillvaro, produceras en förväntan om att även framtida handlingar och händelser inte går att kontrollera. Individer som upplever att de inte kan påverka (kontrollera) sina omvärldsbetingelser är i riskzonen för att hamna i ett tillstånd av passivitet eller apati, vilket i förlängningen kan leda till depression eller andra dysfunktioner av psykosomatisk karaktär (Aronsson och Berglind, 1990; Ellström, 1992).

Genom att stödja sig på de subjektiva förutsättningarna för medbestämmande och deltagande (se 3.5), menar Gardell och Svensson (1981) att organisationen kan minska riskerna för bland annat motstånd, upplevd stress eller inlärdd hjälplöshet genom att ge de självstyrande enheterna (individer och/eller arbetsgrupper) nödvändig möjlighet till att; (1) *påverka* produktionen och planeringen, (2) *reglera* produktionen och personalfördelningen, (3) *själva lägga upp* det egna arbetet och välja arbetsmetoder i samband med detta. Om detta är möjligt menar Gardell (a.a.) att de omedelbara effekterna bland annat medför att (1) självstyret innebär ett utvecklande, inte monotont, arbete, (2) självstyret innebär även en ökad trygghet för samtliga anställda, bland annat mot rationaliseringar, personalinskränkningar och ogenomtänkt planering (3) behovet av kontroll och övervakning från ledningens sida minskar, (4) det ökade ansvarstagandet medför en ökad sammanhållning, vilket underlättar samarbetet, (5) och som en slutgiltig effekt av det nu nämnda ökar individens självförtroende (Gardell och Svensson, a.a.).

Men det finns även en annan sida av ökat medbestämmande, delaktighet och självstyre, som måste beaktas. Dessa fenomen innebär ofta en ökad *arbetsbelastning* och ett ökat *ansvar*, vilket lika ofta medför ökad psykisk påfrestning. Påfrestningen kan vara såväl positiv som negativ (jfr. JD-C 1. och 2.). Undersökningar har visat att organisationerna, i samband med förändringar, måste ta särskild individuell hänsyn till arbetskrav som kan vara potentiellt stressfyllda. Det är inte alla som önskar stort handlingsutrymme, ökat självstyre, delaktighet och medbestämmande, eftersom det i samband med detta ofta medföljer ett ökat ansvar (Karasek och Theorell, 1990; DeJonge, 1999; Gardell och Svensson, 1981). Många individer finner istället tillfredsställelse i en tillbakadragen tillvaro (jfr. JD-C 3. och 4.). I deras fall medför därför exempelvis stort handlingsutrymme en obalans mellan arbetskraven och graden av autonomi, vilket kan medföra en ökad press för individen och i ett längre perspektiv orsaka inlärdd hjälplöshet (jfr. JD-C 4.) eller stress och andra psykosomatiska besvär (jfr. JD-C 2.) (DeJonge, a.a.).

I dagens snabba och föränderliga samhälle medför strikt reglerade *arbetsbeskrivningar* en begränsning av organisationernas effektivitet. Därför har det blivit allt vanligare med löst definierade arbetsbeskrivningar, eller inga alls. En undersökning har visat att om organisationer vill skapa ”flexibla” arbetsstrukturer, med inga eller löst definierade arbetsbeskrivningar, måste de ta hänsyn till vem de anställer, vilka personligheter de har och i vilken social omgivning de skall placeras. Grunden till detta är att höga nivåer av handlingsutrymme bara kan utvecklas och utnyttjas av individer som besitter en hög grad av personlighetsfaktorn *öppenhet* och dessutom är socialt tillfredsställd (Fried och Hollenbeck, 1999)

4. Utvecklingen inom skolväsendet

Samtliga skolor i landet är styrda och reglerade av en mängd styrdokument, där Skollagen (1985:1100) och Läroplanen-94 (LPO-94) är de viktigaste. Det är i läroplanerna som skolans uppdrag formuleras. Det är här som skolornas normer, värderingar och mål detaljstyrs (Skolverket, 2001). Kontrollen av att efterlevnaden av dessa mål sköts på ett tillfredsställande sätt utförs av Skolverket. Det mest iögonfallande med läroplanernas utveckling under den senare delen av 1900-talet är att man har gått från traditionell regelstyrning till mål- och resultatstyrning. Det innebär att det tidigare *traditionalistiska* synsättet på utbildning – att det finns en färdig kunskapsmassa som skall förmedlas av lärarna till eleverna utan utrymme för reflektion – har bytts ut mot ett mer *progressivistiskt* synsätt – där egna observationer, experiment och praktiska övningar betonas för att på olika sätt knyta kunskapen till det praktiska livet och den egna erfarenheten. Rent konkret har dessa förändrade skolnormer resulterat i den mål- och resultatbeskrivning som beskrivs i LPO-94. Ansvar för detta styrdokuments efterlevnad har till viss del fördelats till de enskilda skolorna och de enskilda lärarna, ehuru det övergripande ansvaret fortfarande är Skolverkets (a.a.).

4.1 Rosengårds stadsdelsförvaltning

Efter att ha varit i kontakt med ett flertal organisationer, vilka samtliga uppfyllde mitt krav på en nyligen genomförd organisationsförändring, beslöt jag mig för att genomföra undersökningen inom Rosengårds Stadsdelsförvaltning – enheten för barn och ungdom (skolverksamheten). Anledningen är dels den fina kontakt som knöts med personalenheten i ett initialt skede, dels det intresse jag via personalkontakten fick för de olika reformer som genomförts i skolans värld de senaste tio åren. Anledningen till mitt krav på att förändringen skulle vara nyligen genomförd var främst att jag av tidsskäl inte hade möjlighet att följa en aktuell och pågående process. Genom att sträva efter en nyligen genomförd förändring har det varit min förhoppning att undersökningspersonernas ”minne” av de sociala processerna skall vara färska och därmed enklare att förmedla.

Barn och ungdomsenheten handhar samtliga förskolor och grundskolor inom stadsdelen Rosengård i Malmö. Av stadsdelens ca 20 000 invånare har majoriteten (86%) utländsk härkomst. I kombination med den låga andelen förvärvsarbetande (32%) inom

stadsdelen, medför detta att skolverksamheten i stadsdelen är unik och mer komplicerad än på många andra håll.

Tidigare var organisationen (barn och ungdomsenheten) uppbyggd runt fem skolområden med vardera en enhetschef (jfr. rektor). Rektorens ansvar var då mycket omfattande (stora elev- och personalgrupper). Numera är enheten indelad i fem skolområden (skolor och förskolor) där det finns sammanlagt tolv rektorsområden, med en rektor för varje område. *Förskolorna* (0-5 år) utgör egna rektorsområden. *Förskoleklasser* (F = 6-åringar) och *Grundskoleklasser* (7-16 år) är olika uppdelade. På vissa skolor förekommer F-6 och 7-9 (här utgör siffrorna årsklasser), medan det på andra skolor kan förekomma F-5 och 6-9. Det totala antalet anställda inom enheten som på något vis är helt eller delvis knutna till skolverksamheterna är 830. Bland dessa finns förskolelärare (0-5 år), grundskolelärare (6-16 år), rektorer och biträdande rektorer. Dessutom finns det tre stycken verksamhetsstödjande enheter.

4.2 Bakgrunden till förändringen

Bakgrunden till den organisationsförändring som har genomförts i stadsdelens barn och ungdomsenhet är framförallt en rapport från arbetsmiljöinspektionen i februari 2001. Efter en genomförd inspektion på fyra av skolområdena kunde utredarna konstatera att det fanns allvarliga brister i arbetsmiljön och brist på tydliga och konkreta mål för stadsdelens barn och ungdomsverksamhet. Mera konkret påpekades bland annat att en otydlig ledning medförde att personalen inte visste vem som hade ansvar och befogenhet att fatta beslut i många frågor. Detta kunde enligt inspektionen leda till stress och risk för överbelastning bland lärarna. Utredningen visade att en del enhetschefer hade ansvar för alltför många elever och anställda.

Med anledning av inspektionen upprättade Stadsdelsförvaltningen omedelbart en *åtgärdsplan* för att komma till rätta med påpekandena. Som ett resultat av ett nytt fackligt avtal (ÖLA 2000) ingick även en åtgärdsplan för skolutvecklingen, där elevers och föräldrars inflytande, arbetsorganisationen, arbetstiden, arbetsmiljön, lärarnas kompetens m.m. skulle utredas. Den organisationsförändring som sedan genomfördes började med att stadsdelsledningen upprättade en *Framtidsgrupp* om 17 medlemmar, att fungera som styrgrupp för det utvecklingsarbete som nu låg framför stadsdelsförvaltningen. Gruppen representerades av skolområdena, facket, personalorganisationerna och ledningen. Framtidsgruppens första uppgift och samtidigt förändringens nästa steg var att inrätta 10 stycken *Arbetsgrupper* med syfte att arbeta med angelägna teman. All personal inbjöds att delta i dessa grupper, sammanlagt 175 personer anmälde sig, vilket utgjorde närmare en fjärdedel av den berörda personalstyrkan. En enkät delades ut till samtliga anställda för att ”fånga upp” åsikter även från de som inte valde att delta i arbetsgrupperna. I ett tidigt skede av förändringsprocessen gavs information till samtliga anställda om de direktiv som skulle gälla för arbetet med arbetsmiljön och skolutvecklingen. *Syftet* med utvecklingsarbetet bestod av att utreda de sju punkterna i åtgärdsplanen, vilken utarbetats med bakgrund av dels arbetsmiljöinspektionens påpekanden samt vad som framkommit ur ÖLA 2000 (se ovan) :

1. Öka måluppfyllelsen
2. God och stimulerande arbetsmiljö för både personal och elever
3. Organisatoriskt skapa mindre enheter
4. Tydliggöra målen för *alla*
5. Formalisera föräldrainflyandet och utöka elevinflytandet
6. Modell för kontinuerlig uppföljning och utvärdering
7. Förmå personalen att stanna kvar

5. Resultatredovisning

Tolkningen av protokollen från de sju genomförda intervjuerna kommer att redovisas i form av löpande text. Upplägget kommer att följa samma mönster som temafrågorna i intervjuguiden, d.v.s. först en genomgång av själva organisationsförändringen och sedan en fördjupning i det upplevda handlingsutrymmet. Med ambitionen att underlätta för läsaren kommer jag att inleda varje resonemang med att återge temafrågorna i en förkortad version och samtidigt numrera dem. Originalet av intervjuguiden och temafrågorna återfinns i (bilaga 1). Jag kommer att vid lämpliga tillfällen integrera olika citat, med syfte att stärka olika resonemang. Det är min avsikt att dessa inte skall avslöja enskilda intervjupersoner, varför jag har varit försiktig vid användandet.

5.1 Perspektiv på organisationsförändringen

I detta avsnittet har de anställda lärarna och rektorerna givit sina uppfattningar om hur förändringen har genomförts, vilka möjligheter till påverkan de har haft och hur förändringen har påverkat deras arbetssituation.

5.1.1 Kunskap om bakgrunden och syftet

Genom en sammanslagning av den första frågans två delar (bakgrund och syfte – se bilaga 1) kan jag enklare återge en samlad bild av intervjupersonernas uppfattning om initierandet av förändringen. Jag kommer fortsättningsvis att benämna dessa båda begrepp – *bakgrund*.

Även om den övervägande delen av intervjupersonerna verkade ha väldigt vaga och ofta otydliga kunskaper om bakgrunden till förändringen, var det endast en person som inte tyckte sig veta någonting alls om vad som låg bakom förändringen. Personen ansåg sig ha för lite tid för att reflektera över ständigt återkommande förändringar. Ingen av de intervjuade kunde med säkerhet återge fler än tre av de sammanlagt sju punkter som var knutna till stadsdelens syfte med utvecklingsarbetet (se 4.2). Huruvida detta utgör ett tecken på dåligt minne, bristande information från ledningen, bristande engagemang från de utvalda intervjupersonerna får vara osagt.

Många av intervjupersonerna uppehöll sig vid den strukturella delen av förändringen, d.v.s. rektorsområdenas indelning i *mindre enheter* och dess konsekvenser. Den övervägande delen ansåg att de tidigare enhetscheferna hade för mycket ansvar och en

allt för hög arbetsbelastning, vilket även låg i linje med arbetsmiljöinspektionens påpekande. Man kan därför utgå ifrån att dessa iakttagelser har ett visst stöd.

Elevernas dåliga skolresultat var ytterligare en vanligt förekommande punkt. Några ansåg att problemet med de låga skolbetygen troligtvis bygger på alltför stora språkproblem och kulturskillnader, framförallt bland föräldrarna. Föräldrarnas låga engagemang i skolans verksamhet kan förklaras med ett uttalande från en av intervjupersonerna, med anledning av varför deltagandet på föräldramöten är så lågt:

”de känner att de inte kan uttrycka sig ordentligt och de kan kanske ibland inte riktigt förstå vad som sägs och hur roligt är det då att komma och sitta på ett möte”

Det otydliga ledarskapet och svårigheterna att nå cheferna (rektorer och biträdande rektorer) var en sista vanligt förekommande punkt. Vissa hade aldrig träffat cheferna i det tidigare systemet, trots några års anställning. Andra hade träffat men uppnått någon lyckad dialog med cheferna.

5.1.2 Förändringens genomförande

Eftersom syftet med indelningen i de mindre enheterna var att minska arbetsbelastningen samt öka medbestämmandet och delaktigheten, välkomnades dessa av de flesta. Man såg vissa fördelar med de nya mindre enheterna. Det var framförallt chefernas tillgänglighet som upplevdes positiv och medförde ett tydligare ledarskap, vilket var ett av syftena med förändringen. De mindre enheterna ansågs även skapa en stark sammanhållning, särskilt i de arbetslag som nu också har blivit mindre. Emellertid påpekades att det gränsöverskridande samarbetet mellan de olika enheterna och arbetsgrupperna blivit sämre, vilket minskade kunskapen om varandras verksamhet. Detta skapade enligt vissa en känsla av isolering. Det var framförallt vid de kritiska stadieövergångarna som dessa enhetseffekter var tydliga. Den upplevda uppkomsten av ett bristande *helhetsperspektiv* till följd av de mindre enheterna ansågs av många som beklagligt. Detta medförde bland annat att det nu var svårare att kunna följa elevernas utveckling hela vägen från årskurs 1 till 9.

En stark och allvarlig kritik riktades mot att den nya strukturen med de mindre enheterna, skulle följas utan avvikelser. Detta blev det huvudsakliga kritiska samtalsämnet bland merparten av de intervjuade. Åtgärdsplaneringen hade enligt några intervjupersoner utgått från de skolområden med den sämsta situationen och utifrån detta krävt en *enhetlig* organisationsstruktur. Resultatet blev då att de skolor med mindre behov av stora förändringar blev tvungna att genomföra såväl tids- och energikrävande som ekonomiskt ansträngande insatser. Detta uppfattades i en del fall som slöseri med resurser och skapade en känsla av att vara överkörda. Några såg emellertid enhetligheten som något bra eftersom det ansågs skapa styr- och kontrollmedel som kan vara bra att göra jämförelser och förbättringar utifrån. Enhetligheten ansågs dessutom förenkla rutiner och därmed förståelse för systemet, vilket underlättade strävandet mot ett gemensamt och tydligt mål - man ”talade samma språk”. Härom finns det givetvis många subjektiva åsikter, varför det inte heller är lätt att tillfredsställa allas önskningar.

En annan stark och allvarlig kritik riktades mot stadsdelsledningen i samband med deras ambition att mana till delaktighet och medbestämmande. Denna grundades i att, dels

upprätta en framtidsgrupp, dels upprätta 10 arbetsgrupper om 175 personer och dels genom att skicka ut en enkät till samtliga anställda där de fick chans att tycka till. Ambitionsgrunderna och åtgärderna framstod för de flesta som något i grund och botten positivt. Vad som däremot inte upplevdes lika positivt var att flera av de intervjuade var av den bestämda uppfattningen att ledningen redan fattat de viktiga besluten när detta genomfördes och att det därmed var frågan om ”top-down” styrning. De synpunkter och förslag till olika genomförandemodeller som kom in i samband med framförallt arbetsgrupperna och enkäten upplevdes inte ha påverkat de redan fattade besluten. De diskussioner som förts i arbetsgrupperna och till en början upplevts som fruktbara, hade enligt samma intervjupersoner, inte anammats av ledningen i tillräcklig utsträckning. En av dem kommenterade det arbete som arbetsgrupperna lagt ner på sina angelägna teman (se 4.2):

”Det var alldeles onödigt arbete /.../ Många känner sig jättebesvikna och överkörda och tyckte liksom att jamen varför har vi suttit här och diskuterat detta”

En annan kommenterade denna delen av genomförandet:

”Och sen när arbetsgrupperna träffades så fick man direktiv på hur organisationen skulle genomföras. Det är inte min syn på delaktighet”

En annan kritik som riktades mot genomförandet var att det genom den nya enhetsindelning blivit *för* många rektorer och biträdande rektorer. Detta kan i ett första skede upplevas som paradoxalt eftersom de flesta tidigare har uttryckt att en av fördelarna med mindre enheter och fler chefer är den ökade tillgängligheten. Men som någon uttryckte det:

”det är en kamp om resurserna och man har den budget man har och de pengar som finns. Och har man då fler ledare så har man färre lärare”

Några av de intervjuade upplevde att det, i samband med förändringen, hade gjorts stora ansträngningar att få rätt folk på rätt plats, särskilt till ledartjänsterna. Detta var positivt eftersom de tyckte att en av grunderna till en fungerande arbetsplats var just ett fungerande ledarskap.

5.1.3 Möjligheter att påverka förändringen

Delaktigheten och medbestämmandet har som tidigare framkommit varit lite av en besvikelse för majoriteten av de intervjuade. Detta visade sig särskilt i samband med denna fråga då de intervjuade fick en chans att utveckla sin uppfattning om möjligheterna att påverka förändringen. En av intervjupersonerna sammanfattade två variabler av den bristande möjligheten till påverkan:

”Nej att påverka förändringen känner jag inte att vi har haft någon möjlighet till /.../ Nej jag menar inte att grupperna har haft något större inflytande heller”

De två variablerna bestod av; den av organisationen givna möjligheten till påverkan i de 10 arbetsgrupper som upprättades, den andra av möjlighet att påverka förändringsprocessen i situationer utanför dessa grupper. I båda variablerna ansåg majoriteten att möjligheten till påverkan var liten eller obefintlig.

5.1.4 Förändringen påverkat arbetssituationen

Överlag tyckte de flesta att arbetssituationen hade förändrats på ett positivt sätt. En majoritet av intervjupersonerna ansåg emellertid att deras arbetssituation samtidigt blivit stressigare genom förändringen (se även 5.2.1). Några trodde dock att denna utveckling inte enbart berodde på förändringen, men en kombination av stramare budget och förändringen. Av den nämnda majoriteten ansåg samtliga och även någon av minoriteten att förändringen medfört allt mindre tid över till själva lärarrollen. Endast en upplevde att det nu finns mer tid över. Tre av intervjupersonerna kommenterade den minskade tiden på ett snarlikt sätt, en uttryckte det:

”Vi är lärare samtidigt som vi är vakter, som polis, som socialarbetare och sen som vi jobbar med administration också”

Majoritet av de intervjuade upplevde att *elevvården* utgjorde den mest energi- och tidskrävande sysslan vid sidan om själva undervisningen. Detta hade under en lång tid varit ett växande problem som många förknippade med budgetåtstramningar, men där förändringen inte ansågs ha förbättrat situationen. En knapp majoritet upplevde att *arbetsbördan* blivit större genom förändringen. Även detta ansågs kunna vara en kombination av omorganiseringen och en stramare budget. De återkommande påpekandena om att budgetnedskärningar står för en stor del av de negativa konsekvenserna som förändring medfört, framstår som ett rimligt antagande då den pressade ekonomiska situationen för Malmö Stad påverkar alla verksamheter i samtliga stadsdelsförvaltningar.

5.1.5 Arbetsbeskrivning – påverkats av förändringen

Av de intervjuade uppgav samtliga att de inte hade någon egentlig skriftlig arbetsbeskrivning. Några *kopplade* arbetsbeskrivningarna till styrdokumentet i Läroplanen. Andra gjorde kopplingar till de arbetslag som finns på skolorna eller de introduktioner som ledarna och arbetslagen ansvarar för i samband med nyanställningar. Resultatet får tolkas som att det regelmässigt inte utarbetas arbetsbeskrivningar inom stadsdelens barn och ungdomsenhet. Den övervägande delen av intervjupersonerna framstod som okunniga om begreppet arbetsbeskrivning och dess innebörd. Därav har det, med något undantag, inte heller kunnat uttydas vare sig positiva eller negativa åsikter om begreppet. En kommenterade bristen på skriftlig arbetsbeskrivning:

”Nej det har vi inte. Och det är det jag säger att det som är kan vi säga ett dilemma, därför att man kan få precis hur många arbetsuppgifter som helst”

Trots en till synes bristande och otydliga arbetsbeskrivning upplevde emellertid samtliga intervjuade att de känner till sina arbetsuppgifter och vad som förväntas av dem av både ledningen, eleverna och deras föräldrar. I samband med sina svar uppgav de skilda kunskapskällor (jfr. ovannämnda kopplingar). En av de intervjuade sammanfattade vad jag uppfattar som en gemensam inställning till arbetet, dess uppgifter och de förväntningar som finns på yrket från lärarna själva och från samhället:

”det viktiga i det här jobbet är att man tar hand om dom klasser man har, att man jobbar så bra som möjligt med de elever man har /.../ som lärare förutsätts man göra det som behövs för att klassen skall må så bra och få så goda resultat som möjligt”

Majoriteten av de intervjuade upplevde att arbetsuppgifterna var opåverkade av förändringen. De som ändå upplevde en påverkan uppgav att det hade blivit mer detaljstyrt.

5.2 Perspektiv på handlingsutrymmet

I detta avsnittet ger intervjupersonerna sin syn på hur de uppfattar sitt handlingsutrymme och hur förändringen har påverkat detta. Det finns stora samband med det förra avsnittet, vilket visar sig i att intervjupersonerna ofta knyter samman resonemangen i detta avsnittet med diskussionerna som fördes i det förra.

5.2.1 Handlingsutrymmet – förändringen påverkat

Det visade sig snabbt att det fanns två sidor av de intervjuades upplevda handlingsutrymme, en för den ordinarie verksamheten eller lärarrollen (mindre beslut) och en utanför lärarrollen (större beslut). Inom lärarrollen tyckte samtliga att de överlag hade ett stort handlingsutrymme. Framförallt upplevdes möjligheterna att själva planera och lägga upp strukturen i de egna klasserna som stora. Ledningen upplevdes ha ett stort förtroende för personalen och har i stor utsträckning delegerat ansvaret för den direkta undervisningen till lärarna. En kommenterade det på ett talande sätt:

”Jag tycker att mitt handlingsutrymme vad det gäller mina ämnen och vad jag undervisar är stort. Det finns aldrig någon som ifrågasätter vad jag gör”

Några tyckte sig begränsade av de arbetslag som samtliga lärare skall medverka i. Arbetslagen utgör förvisso en trygg plattform där lärarna kan bolla tankar och idéer. Här kan de även få stöd för olika åtgärder de tvingats vidta i sina klasser och samtidigt erhålla nyttiga förslag. Men samtidigt upplevde några att de ibland kände sig hämmade och begränsade av arbetslagen, då många beslut som rör den egna lärarrollen skall ”luftas” här innan beslut tas.

När det gäller arbetsuppgifter och ansvar utanför den egentliga lärarrollen, är detta ofta förknippat med stora beslut som bland annat kan röra ekonomi, anpassad studiegång och schemaändringar. Här upplevde några sig en aning begränsade, men förklarade det också med att det är naturligt eftersom det ofta står mycket på spel i samband med de stora besluten. Av den anledningen var det heller ingen som uppfattade det begränsade handlingsutrymmet i dessa sammanhang som en allvarlig belastning. En kommenterade:

”Denna begränsning i handlingsutrymmet är ganska skön att ha...det är stora beslut”

De flesta upplevde det egna handlingsutrymmets omfattning som *inspirerande* snarare än betungande. Denna uppfattning kopplades ofta till det stora handlingsutrymme som den direkta lärarrollen innebär. Några gav uttryck för att det delegerade ansvaret för den direkta undervisningen som lärarna har inom ramen för lärarrollen var bra, eftersom man upplevde att det bidrog till en positiv utvecklingsprocess för den enskilde. En kommenterade det egna handlingsutrymmet på ett muntert sätt, men samtidigt med en allvarsam innebörd:

”Alltså inspirerande måste det vara annars kan man ju lägga av liksom (skratt)”

En majoritet av de intervjuade ansåg inte att själva organisationsförändringen påverkat handlingsutrymmet nämnvärt. En ansåg att förändringen medfört ett *ökat* handlingsutrymme, med hänvisning till att det egentligen kanske berodde mer på längre anställningstid än själva förändringen. En annan ansåg att förändringen medfört en *minskning* av handlingsutrymmet, med hänvisning till den minskade helhetssynen (se 5.1.2).

Även om majoriteten upplevde att deras arbetssituation blivit mer stressad genom förändringen (jfr. 5.1.4), ansågs inte stressen kunna relateras till det egna handlingsutrymmet. En frestande slutsats är att de intervjuades uppfattning om handlingsutrymmet, såsom inspirerande och i vissa sammanhang stort, har en dämpande inverkan på de intervjuades stressupplevelser. Men det kan vara klokt att stå emot denna frestelse (se 6.2.1 resonemang JD-C modellen).

5.2.2 Riktlinjer – förändringen påverkat

I ett första skede besvarades frågan med att riktlinjerna eller ramarna ansågs obefintliga eller otydliga. Detta har troligtvis speglat osäkerheten kring begreppets innebörd. Ett exempel på denna osäkerhet är följande svar:

”Ja jag vet nog vad jag kan tänkas ha ansvar för. Det är också... jag är nog mån om att kolla det... tror jag”

Efter utökat utrymme för vidare funderingar och styrning mot de förtydligande följdfrågorna (se bilaga 1), uppgav emellertid en majoritet att de upplevde sina *befogenheter* som tydliga. Många kopplade befogenheterna till den tidigare diskussionen om lärarrollens stora handlingsutrymme (5.2.1).

När det fördes diskussioner om vad som ansågs vara bra/dåligt utfört arbete, tyckte en majoritet att de visste vad som krävdes för att göra ett bra eller dåligt jobb, om än med förekommande inslag av osäkerhet. I det här läget utvecklade sig svaren i två riktningar, en mot schemalagd tid och en mot tid utanför schemat. När det gäller verksamhet *inom* schemalagd arbetstid var den allmänna uppfattningen att om det egna arbetet skulle anses bra krävdes det omfattande ansträngningar, men att det likväl var mycket ovanligt med beröm. Någon gav en allmän kommentar, utan att specificera detaljer för vilken form av jobb eller vilka konsekvenser det medför:

”Ja alltså, jobbar man häcken av sig så är det bra, det är det”

Enligt den andra riktningen var det en allmän uppfattning att det krävs engagemang *utanför* schemalagd tid för att öka chanserna till att man skall anses utföra ett arbete värt beröm. Emellertid ansågs det fortfarande relativt ovanligt. Någon sammanfattade de båda riktningarna:

”om man jobbar extra med elever, alltså av typ engagerar sig som stödperson till elevrådet eller man på något sätt startar en gruppaktivitet med elever – *utanför* schemat alltså. Så att jobba ideellt det kan vara en sån sak som på något sätt belönas. Men inom schemat vet jag ingenting”

Ingen av de intervjuade tycktes uppleva bristen på beröm anmärkningsvärd, med vissa undantag för sarkasmer. Kanske kan detta ha sin förklaring i att det inte heller delades ut särskilt mycket reprimander. Detta kan i sin tur ha sin grund i den rådande kulturen.

5.2.3 Riktlinjer och inverkan på arbetssituationen

En övervägande andel av de intervjuade ansåg att riktlinjerna eller ramarna – gränserna för befogenheter, och vad som anses bra eller dåligt etc. – har en *försvårande* inverkan på arbetssituationen. Det fanns två sätt att se på detta, varav några anslöt sig till bägge. Genom det ena framkom det nu, i större utsträckning än vid diskussionen om arbetsbeskrivningen (se 5.1.5), att intervjupersonerna inte riktigt kände var gränserna för vad de skulle göra gick. Det ansågs nu plötsligt att arbetsuppgifterna emellanåt kunde vara väldigt omfattande. Som tidigare nämnts (se 5.1.4) upplevde några att man, utöver lärarrollen, förväntades vara både lärare, polis, väktare, socialarbetare med mera. Om ramarna inte var otvetydiga i dessa sammanhang upplevde många att de kunde få okontrollerat mycket arbete på sitt samvete. Det var då även svårt att veta vad som exakt förväntades av den enskilde. Av den anledningen ansågs det nödvändigt med tydliga ramar för att dessa skulle ha en *förenklade* inverkan på arbetssituationen.

Ett annat sätt att se på saken var att *alltför* tydliga ramar begränsade den egna kreativiteten i samband med den direkta lärarrollen. Detta medförde att den egna utvecklingen kvävdes och att den så viktiga flexibiliteten i yrket försvagades. En sådan trend upplevdes gå ut över eleverna i ett längre perspektiv. Av denna anledningen ansågs det därför nödvändigt att ramarna kring åtminstone undervisningen var fria. Denna frihet har majoriteten av de intervjuade tidigare ansett sig ha (se 5.2.1). En av de som anslöt sig till båda sätten att se på saken kommenterade:

”När det gäller själva undervisningsbiten så skall det vara fria ramar... det tycker jag. För att pedagogen vet bäst... för sina barn. Men å andra sidan måste det finnas ramar också. Så att det inte blir... regellöst samhälle eller liknande i skolan”

5.2.4 Möjligheter att påverka handlingsutrymmet

När det gäller de intervjuades upplevda möjligheter att påverka det egna handlingsutrymmet, ansåg sig ena hälften ha goda möjligheter och andra hälften mindre goda. Någon svävade lite mitt emellan. De som upplevde goda möjligheter angav bland annat medarbetarsamtal, arbetslagen och samtal med ledare som huvudsakliga vägar att påverka handlingsutrymmet:

”Ja jag har ju möjlighet till medarbetarsamtal, att prata med min chef om detta. Detta har inte förändrats /.../ Det är här vi får möjlighet att diskutera handlingsutrymmet”

De som upplevde mindre möjligheter pekade på ekonomiska begränsningarna och det nya enhetlighetstänkandet som huvudsakliga orsaker, utan att vidare precisera. Majoriteten ansåg att organisationsförändringen inte hade inverkat på möjligheterna att påverka handlingsutrymmet:

”Jag upplever inte att jag har någon förmåga eller möjlighet att påverka handlingsutrymmet, utan det är som det är /.../ Men nej jag upplever inte att jag kan påverka det ytterligare, vare sig före, under eller efter förändringen”

Ingen av de intervjuade gav utlopp för större entusiasm vid den här avslutande frågan, varför svaren inte längre var lika utvecklade. Några upplevdes vid det här laget som trötta, vilket i deras fall kan ha varit en trolig orsak till det minskade engagemanget.

6. Analys

I detta kapitel kommer jag att analysera och diskutera intervjupersonernas perspektiv på *organisationsförändringen* och *handlingsutrymme*. I samband med detta kommer jag att göra kopplingar med vad som diskuterats i teorienomgången. Målet med avsnittet är att tydliggöra olika samband, orsaker, konsekvenser och mönster mellan de olika sociala fenomen och processer som uppstår i samband med en organisationsförändring. I ett försök att underlätta läsandet och tydliggöra ”röda tråden”, har jag strukturerat kapitlet på samma sätt som resultatredovisningskapitlet.

6.1 Perspektiv på organisationsförändringen

6.1.1 Kunskap om bakgrunden och syftet

Ett konstaterat behov av organisationsförändring utgår ofta från någon form av utvärdering av den ”gamla” organisationsstrukturen. Nästa steg bör enligt min mening vara att genom en tydlig kommunikation förmedla behovet ut i organisationen. Därmed blir det lättare för ledningen att tillsammans med de anställda uppnå en samsyn om behovet av förändring (jfr. 3.5 – Lewins upptiningsfas). Utifrån redovisningen av de intervjuades utsagor om bakgrunden till och syftet med förändringen, kan det konstateras att informationen om förändringen inte hade nått helt ut i organisationen med önskvärd omfattning och tyngd. Kunskapen om både bakgrunden och syftet var tydligt begränsad. En tydlig kommunikation som bygger på ett kontinuerligt informationsflöde skulle, utöver det nämnda behovet av *samsyn*, även kunna medföra att medarbetarna får ett ökat *helhetsperspektiv* och en ökad *kunskap* om organisationen. Detta skulle kunna underlätta bland annat samarbetet mellan organisationens olika enheter, vilket i sin tur skulle kunna medföra en högre stimulans och en känsla av tillhörighet bland de anställda. Därmed kan det även bli enklare att nå de gemensamma målen (Angelöw, 1991; Kaufmann och Kaufmann, 1998; Moxnes, 1984). En bristfällig eller förvanskad information skulle istället kunna medföra en risk för onödig ryktesspridning, vilken i sin tur utgör ett hinder i förändringsprocessen (Angelöw, a.a.).

6.1.2 Förändringens genomförande

I detta frågeområde kom vikten av god *kommunikation* in i bilden. Förutom det tydligare helhetsperspektivet, den ökade delaktigheten och den ökade kunskapen, är vinningen med god kommunikation att de anställda via samarbetet kan klargöra arbetsprestationer, underlätta lärande, reducera osäkerhet och täcka kontaktbehov (Angelöw, 1991; Kaufmann och Kaufmann, 1998; Moxnes, 1984). Det är min uppfattning att dessa fenomen eller faktorer är viktiga att beakta i samband med organisationsförändringar. Undersökningspersonerna berättade inledningsvis att de oroades sig för enhetsindelningen såtillvida att *samarbetet* mellan enheterna blev sämre, vilket de ansåg medförde en sämre inblick i och kunskap om de andra gruppernas

verksamhet. Detta innebar samtidigt att de anställda förlorade det viktiga *helhetsperspektivet* över organisationens verksamhet som nämndes i föregående avsnitt. Om och i så fall i vilken grad denna, av undersökningspersonerna inte fullt ut tillfredsställande, kommunikation har medfört hinder för förändringsprocessen är svårt att avgöra.

Att ingen av de intervjuade uttryckte någon större oro över att den så viktiga *tryggheten* i arbetsgruppen (arbetslagen) kunde vara hotad i samband med enhetsindelningen, kan förklaras med att *sammanhållningen* inom grupperna har upplevts som god. Detta pekar enligt min mening på att de anställda i sina respektive arbetslag upplever en allmän *trygghet* och hög grad av *självkänsla* (jfr. 3.6 – Maslow, 1987; 3.4 – Schein, 1988), vilket i sin tur vittnar om ett överlag öppet klimat i arbetsgrupperna. Enligt Johnsons modell (se 3.6) innebär just ett *öppet klimat* en generös atmosfär där individerna tillåts utnyttja sin kapacitet. Möjligheten till kapacitetsutveckling kan kopplas till JD-C modellens aktiva dimension (jfr. 3.6) där individens förvisso höga arbetskrav kompenseras med och stimuleras av en hög grad av egenkontroll (handlingsutrymme). Det öppna klimatet utgör dessutom en bra grund för att sprida det rådande budskapet om såväl organisations- som gruppulturens normer och värderingar, vilket i sin tur kan underlätta *socialiseringsprocessen* och samtidigt minska behovet av den *auktoritära kontroll* som beskrevs i (3.3).

En *fördel* som ofta nämndes i samband med enhetsindelningen var att chefernas tillgänglighet ökat och att kommunikationen mellan de anställda och cheferna hade förbättrats. Förutom de redan nämnda fördelarna med god kommunikation anser jag att detta kan ha medfört att kontrollen över och koordinationen av förändringen kan ha underlättats för ledningen, samt att det därigenom kan bli lättare att nå de gemensamma målen (jfr. 3.5 – Kaufmann och Kaufmann, 1998). Genom den förbättrade kommunikationen mellan aktörerna har chanserna ökat för att den tidigare nämnda samsynen (6.1.1) skall bli tydligare, vilket i sin tur kan medföra att de anställda har lättare för att acceptera ledningskontrollen.

Det riktades stark kritik mot *enhetlighetstänkandet*. Av vad som framgått av undersökningen skulle enhetsindelningen genomföras utan avvikelser, d.v.s. oavsett om det på de enskilda skolområdena fanns ett behov av enhetsindelning eller ej. Detta kan medföra en risk för att de anställda uppfattar enhetsindelningen som ”överstrukturerad”, vilket i sin tur kan begränsa den anställdes perspektiv och förmåga att se sitt eget arbete som en del av en helhet (jfr. 3.4). Enhetlighetstänkandet uppfattades av många som en påtvingad *delaktighet* där dessutom *medbestämmandet* sattes åt sidan, vilket skapade en känsla av att vara *överkörd*. Denna känsla kan medföra allvarliga konsekvenser i form av antingen motstånd mot förändringen, apati, inlärld hjälplöshet eller stress (se 3.6). I Lewins *trestegsmodell – förändringsfasen* (se 3.5) beskrivs vikten av att diskussionerna på såväl avdelnings- som arbetsgruppsnivå bör sträva efter att varje grupp och varje enskild individ måste få möjlighet att reflektera och tänka över sina egna arbetsvillkor och förmedla sina åsikter och önskemål. Underförstått bör organisationerna även anamma vad som framkommer ur detta. När arbetsgrupperna och de anställda inte erbjuds dessa möjligheter utgör detta ett exempel på den ledningskontroll som beskrivs i McGregors *teori X* och Argyris *modell I* (jfr. 3.3). En påtvingad delaktighet och ett åsidosatt medbestämmande skulle även gå stick i stäv med stadsdelsledningens uttalat

demokratiska ambitioner med förändringen, d.v.s att den skulle vara *bottom-up* styrd. Det står emellertid klart att ledningen verkligen har försökt att anlägga ett bottom-up perspektiv på förändringen. Man försökte engagera de anställda som önskade delta, först i den samordnande framtidsgruppen, sedan i de tio arbetsgrupper som hade till uppgift att utreda åtgärdsplanen och slutligen genom en enkät som var riktad till samtliga anställda. Enligt undersökningspersonerna hade emellertid de viktiga besluten redan fattats, och de förslag som kom in från de olika arbetsgrupperna och enkäterna hade ignorerats. I en spontan tolkning av uttalandena kan detta ses som en *topdown* styrd förändring. Men det är samtidigt viktigt att överväga om det inte kan vara frågan om olika uppfattningar och tolkningar av begreppen. Ur ledningens perspektiv har man bjudit in samtliga anställda till engagemang, delaktighet och medbestämmande. I vilken grad detta har lett till att de anställda har fått göra sina röster hörda utgör ett forum för subjektiva uppfattningar. Ur de anställdas perspektiv har man bjudits in – ja, men man har inte varit med och initierat förändringen. Detta är enligt min mening både svårt och, med få undantag (jfr. ALMEX-studien), mycket ovanligt. Det faller sig naturligt att en förändring initieras av den eller de som på något vis har genomfört en utvärdering av organisationsstrukturen (jfr. 6.1.1) och därigenom har konstaterat ett föreliggande behov av förändring (ex. ekonomisk eller organisatorisk kris). De som genomför utvärderingar är nästan uteslutande representanter för organisationsledningen. Därmed blir det svårt att *initiera* förändringen ur ett bottom-up perspektiv. Vad som kan argumenteras mot detta är den samsyn som Lewin beskriver i sin upptiningsfas (jfr. 6.1.1), vilken utgör en förutsättning för att kunna genomföra en förändring. Detta resonemang utgör emellertid ett gränsfall som får tolkas och användas olika beroende på kontexten. Närmare bottom-up initiering än så är det enligt min mening svårt att komma. Att undersökningspersonerna upplevde sina åsikter ignorerade kan förklaras med subjektiva uppfattningar eller att åsikterna inte har varit genomförbara. Skulle inte så vara fallet kan det däremot vara frågan om en topdown styrd förändring. Detta skulle i kombination med kritiken mot redan fattade beslut kunna kopplas till Argyris teorier om *espoused theory* och *theory-in-use* (se 3.3), d.v.s. att man i detta sammanhanget säger och gör sken av en sak (*espoused theory*, modell II) men gör en annan (*theory-in-use*, modell I). Vanliga reaktioner av ett sådant förfarande skulle enligt Argyris kunna vara defensiva interpersonella relationer, lågt handlingsutrymme och en minskning av användbar information. Dessutom kan den tidigare nämnda känslan av att vara överkörd uppstå.

Som en kontrast mot den överlag kritiska inställningen, upplevde några att *enhetlighetstänkandet* var bra då det medförde tydliga styr- och kontrollmedel som förenklade rutinerna och förståelsen för förändringen. Man tyckte även att det underlättade strävandet mot gemensamma och begripliga mål. Dessa åsikter ligger i linje med Kaufmann och Kaufmanns (1998) resonemang om kontroll och koordination som grunder för fungerande kommunikation (se 3.5), Scheins (1998) resonemang om vikten av gemensamma mål och hur man tillsammans uppnår dessa (se 3.3), samt Angelöws (1991) resonemang om vikten av att målformuleringen man kommer fram till dessutom är lättförståelig (se 3.3). Anledningen till att det finns så kontradiktiska synvinklar kring fenomenet *enhetlighetstänkande*, kan bero på skilda individuella värderingar eller att undersökningspersonerna har en starkt varierande kontext som utgångspunkt för sina åsikter.

Att det inte tycks ha förekommit något öppet och organiserat *motstånd* mot förändringen, kan förklaras med att de normer, värderingar och regler som skyddar och styr arbetslagen och enheterna inte i tillräcklig rad har uppfattats som hotade av förändringen (jfr. 3.6 - Angelöw, 1991, Moxnes, 1984; Olsson, 1985). Kanske är det även så att förändringen har upplevts som *irrelevant* (se 3.6 – Angelöw, a.a.), varför inga tydliga konsekvenser har kunnat uttydas. En annan förklaring kan vara att de anställda och arbetsgrupperna (arbetslagen) har haft ett relativt stort handlingsutrymme att själva påverka, reglera och lägga upp sitt arbetet inom rollen för lärarutövandet (jfr. 6.2.1). Ytterligare en förklaring kan vara att de anställda, eller åtminstone undersökningspersonerna, har *anpassat* sig till och samtidigt överlag varit *öppna* för förändringen. Huruvida anpassningen kan ha skett genom assimilering eller ackommodation (se 3.6) är svårt att avgöra.

6.1.3 Möjligheter att påverka förändringen

Den allmänna uppfattningen att det inte gick att påverka förändringsprocessen gällde både i samband med de tio arbetsgrupperna som upprättades särskilt för förändringen, samt verksamheten i övrigt. Därmed kan bristen på medbestämmande och delaktighet kopplas till det tidigare resonemanget om dessa begrepp i (6.1.2).

6.1.4 Förändringen påverkat arbetssituationen

Majoriteten av intervjupersonerna ansåg att arbetsbördan hade blivit större genom förändringen och att deras arbetssituation därför hade blivit stressigare. Ingen av de som upplevde stress beskrev dock detta som ett hot mot den egna hälsan. En förklaring till detta kan vara att den förekommande men inte upplevt hotfulla stressen beror på undersökningspersonerna i varierande grad tycks kontrollera de stresskapande betingelserna, d.v.s att de accepterar eller har anpassat sig till att utöver lärarrollen även fungera som poliser, väktare, socialarbetare m.m. (jfr. 3.6 – Gardell och Svensson, 1981). Kanske är det också så att en del av undersökningspersonerna, trots ”stressorer”, trivs med denna synnerligen aktiva situation. Vid en jämförelse med JD-C modellen (se 3.6) skulle dessa personer kunna kategoriseras i den *aktiva dimensionen*. Om arbetssituationen de befinner sig i kan erbjuda möjlighet till den kapacitetsutveckling som är förknippad med denna dimension, får jag dock låta vara osagt. Läger man till aspekten att några av undersökningspersonerna stundtals har ansett sig ha låg grad av medbestämmande, skulle de istället kunna kategoriseras i JD-C modellens *påfrestande dimension* och därmed vara utsatta för risken att drabbas av psykofysiologisk stress. Oavsett vilken dimension undersökningspersonerna kategoriseras i, finns det alltid en beaktansvärd möjlighet att deras uttalanden om att de å ena sidan är stressade men att de å andra sidan inte mår dåligt av stressen, är en form av förnekelse inför sig själva och/eller organisationen. Skulle så vara fallet löper enligt min mening samtliga en stor risk för att i ett längre perspektiv drabbas av psykofysiologisk stress (se 3.6 – JD-C modellen). Risken för att drabbas av denna stress kan emellertid uppvägas av de starka sociala banden och det öppna klimatet som tycks präglar arbetslagen. Denna gemenskap skapar en viktig trygghet och ger ett ovärderligt stöd i svåra och tunga stunder, som jag tror kan motverka eller minska graden eller effekten av stress (jfr. 6.1.2 och 3.6 – Johnson-modellen).

6.1.5 Arbetsbeskrivning – påverkats av förändringen

Det faktum att det inte tycks finnas några skriftliga arbetsbeskrivningar på barn och ungdomsenheten, kan förklaras med att arbetslagen står för en stor del av introduktionen och internutbildningen. Arbetslagen förmedlar även den nödvändiga kunskapen om den rådande kulturen, de regler och förutsättningar som gäller för arbetets utförande. Det är med andra ord via arbetslagen som de anställda *socialiserar* (jfr. 3.4 – Schein, 1988; Etzioni, 1964). Denna syn på arbetsbeskrivningar och arbetslagens mer eller mindre officiella och formella roll som ”fostrare”, har tydliga kopplingar till Human Relationsskolans emotionella, oplanerade och icke-rationella element i organisatoriskt beteende (jfr. Etzioni, a.a). Utan arbetsbeskrivningar är det min mening att de anställdas individuella *anpassningsförmåga* spelar en betydande roll för hur socialiseringsprocessen fortlöper. För att lättare kunna smälta in i ett arbetslag och det rådande organisationsklimatet, är det därför min uppfattning att individerna bör vara beredda på att anpassa sig genom att ändra sina mentala strukturer och forma sig efter omgivningen (jfr. 3.6 – ackommodation). Vidare bör individerna besitta en hög grad av personlighetsfaktorn *öppenhet*. I annat fall kan det vara svårt för många av medarbetarna att hantera det ”flexibla” systemet (jfr. 3.5 – Gardell och Svensson, 1981 och 3.6 – Fried och Hollenbeck, 1999).

Även om undersökningspersonerna upplever att arbetslagens roll i kombination med styrmedlen i läroplanen utgör en tillräcklig arbetsbeskrivning, kan det likväl diskuteras om detta räcker för individerna skall veta *vem* som skall göra *vad*, *när* och *hur*. Behovet av denna insikt eller kunskap visade sig främst när de anställda nämnde att konsekvenserna med otydliga eller obefintliga arbetsbeskrivningar förvisso var att man kunde få hur mycket jobb som helst (jfr. 6.1.4 och 6.2.3). Av den anledningen menar jag att ledningen fortfarande bör ha ett ansvar för kontrollen eller styrningen över *vem* som gör *vad*, *när* och *hur* (jfr. 3.3 McGregor teori Y). Genom att tydligt dokumentera arbetsbeskrivningar kan dessutom ansvarsfördelningen förenklas, vilket kan möjliggöra en utökning av medarbetarnas handlingsutrymme och medbestämmande. Jag vill samtidigt höja ett varningens finger för att undersökningar har visat att konsekvenserna av *alltför* stränga och reglerade arbetsbeskrivningar kan få motsatt effekt och leda till olika arbetspsykologiska bieffekter såsom inlärd hjälplöshet, stress och apati. Detta skulle i ett längre perspektiv kunna utgöra en begränsning av organisationens effektivitet och individens kreativitet (jfr. 3.6 – Fried och Hollenbeck, 1999).

6.2 Perspektiv på handlingsutrymmet

6.2.1 Handlingsutrymmet – förändringen påverkat

Inom ramen för själva lärarrollen upplevde samtliga undersökningspersoner att de hade ett stort handlingsutrymme. Detta upplevdes emellertid inte ha påverkats av förändringen. Således var handlingsutrymmet stort redan innan förändringen. Att handlingsutrymmet inte har påverkats av förändringen kan bero på medarbetarnas till synes höga anpassningsförmåga (jfr. 6.1.2). Undersökningspersonerna upplevde vidare att det stora handlingsutrymmet kunde grunda sig i *ledningens förtroende* för de anställda, vilket visade sig genom att de anställda själva fick planera och lägga upp strukturen i de egna klasserna. Detta förtroende medför enligt min mening att medarbetarna blir engagerade i högre grad – de vill göra ett bra jobb. Möjligheten till

fria och kultiverade val kan dessutom leda till att den personliga utvecklingen stimuleras. Medarbetarna kan även komma att stimuleras till en öppen kommunikation, vilket kan leda till att de vågar pröva olika åsikter, idéer och antaganden i större utsträckning (jfr. 3.3 – McGregors teori Y och Argyris modell II). Vinningen med ledningens förtroende i kombination med stort handlingsutrymme är även att behovet av kontroll och övervakning från ledningens sida minskar, vilket frigör cheferna från en del av de tidskrävande styrfunktionerna (jfr. 3.6 – Gardell och Svensson, 1981). Slutligen har medarbetarnas så viktiga *subjektiva* handlingsutrymme stimulerats genom den frihet de har att själva planera sin lärarverksamhet (jfr. 3.2).

Arbetslagen utgjorde enligt undersökningspersonerna en trygg plattform där lärarna kunde bolla tankar och idéer, få stöd för olika åtgärder och erhålla nyttiga förslag. Detta tycker jag utgör ett fint exempel på arbetsgruppernas funktion – att vara utvecklande, förstärkande och bekräftande för individernas identitet och självkänsla. Detta kan självklart medföra en dämpande effekt på individernas inneboende osäkerhet (jfr. 3.4 – Schein, 1988). Den *trygghet* som arbetslagen förmedlar kan dessutom medföra att medarbetarnas känsla av *tillhörighet* ökar. (jfr. 3.6 – Maslow 1987). Trots den uttalade trygghet som arbetslagen utgjorde, upplevde likväl några sig hämmade och begränsade av dem. Man menade att många beslut som rörde den egna lärarrollen skulle ”luftas” i arbetslagen. Detta utgör ett tydligt exempel på *objektivt* handlingsutrymme, d.v.s. att medarbetarna förvisso har en stor egenkontroll men att de likväl inte besitter den verkliga kontrollen (jfr. 3.2). Frågan är om undersökningspersonerna upplevelse är ett uttryck för en alltför strikt tillämpning av socialisering (jfr. 3.4 – Schein, a.a., Etzioni, 1964). Även inom arbetslagen borde det enligt min mening kunna finnas olika informella hierarkier med olika grad av demokrati. Informella ledare kan i förekommande fall ha antagit ledarstilar som kan liknas vid de som beskrivs av både McGregor *teori X* och Argyris *modell I* (se 3.3). Genom alltför hög grad av kontroll från dessa ledare, riskerar möjligheterna till medbestämmande och delaktighet att undanröjas. En annan förklaring till de upplevda begränsningarna och hämningarna i arbetslagen, skulle kunna vara de negativa effekterna som de sociala banden i en arbetsgrupp kan föra med sig (jfr. 3.6 – Johnson-modellen). Om det psykologiska klimatet är *slutet* kan detta medföra att individernas utveckling hämmas. Men som tidigare nämnts (6.1.2) framstår arbetslagen som *öppna*, varför en förklaring med stöd av Johnson-modellen blir svår. Eftersom ingen av de intervjuade upplevde arbetslagens hämmande och begränsade inverkan som allvarlig, kommer jag inte att diskutera de eventuella effekterna av detta här. Istället ställer jag mig frågan om de som ansåg sig hämmade och begränsade tillhör den kategori av individer som finner tillfredsställelse i en tillbakadragen tillvaro. I deras fall skulle ett stort handlingsutrymme istället kunna skapa en obalans mellan arbetskraven och graden av egenkontroll, vilket skulle kunna medföra *inlärdd hjälplöshet* (jfr. 3.6 – JD-C 3. och 4., samt DeJonge, 1999).

När det gäller arbetsuppgifter och ansvar *utanför* ramen för den egentliga lärarrollen upplevde de flesta sig ha ett begränsat handlingsutrymme. Inte heller här upplevdes förändringen ha påverkat. Orsakerna till att förändringen inte upplevdes ha påverkat handlingsutrymmet i detta sammanhang torde vara de samma som beskrivits tidigare i detta avsnitt. Det begränsade handlingsutrymmet kunde enligt undersökningspersonerna bero på att det ofta rörde sig om stora beslut (ekonomi, personal och sociala frågor). Att resonera kring objektivt handlingsutrymme i detta sammanhang vore enligt min mening

fel, eftersom medarbetarna faktiskt inte har tilldelats något ansvar för dessa frågor. Undersökningspersonerna upplevde inte heller begränsningen som en allvarlig sak. Att någon tvärtom hävdade att denna begränsning i handlingsutrymmet var skön att ha, vittnar om att det i enstaka fall skulle kunna röra sig om ett accepterat av arbetssituationen ur vilket en anpassning har skett (jfr. 6.1.2). En annan förklaring kan vara att det vissa fall är frågan om en mild form av den *inlärda hjälplöshet* som diskuterades i föregående stycke. Vidare har undersökningspersonernas acceptering av att ledningen ansvarar för de stora besluten, tydliga kopplingar till den del av McGregors teori Y som betonar att organisationens styrmedel och ledarnas roll fortfarande är att organisera och leda arbetet (se 3.3).

Att intervjupersonerna inte upplevde någon stress i samband med det egna handlingsutrymmet, kan vittna om att det överlag råder en tillfredsställande *balans* mellan arbetskraven å ena sidan och den kontroll individerna upplever sig ha över den egna situationen å andra sidan, d.v.s. deras subjektiva handlingsutrymme (jfr. 3.6 – JD-C modellen). Arbetskraven (arbetsbelastningen) har sedan tidigare (se 6.1.4) ansetts vara höga. Eftersom handlingsutrymmet *inom* ramen för lärarrollen dessutom har uppfattats som högt, föranleder detta mig att kategorisera de intervjuade i JD-C modellens aktiva dimension, vilken utgör en god grund för kapacitetsutveckling. Den press eller stress som de anställda emellanåt *kan* uppleva, är vad som brukar kallas för *positiv stress*. Vad gäller *utom* ramen för lärarrollen, där handlingsutrymmet har uppfattats som något begränsat av de flesta, är det frestande att kategorisera dessa i JD-C modellens påfrestande dimension. Denna placering kan innebära *påfrestande situationer* med bland annat stress som konsekvens. Trots den bristande kontrollen i detta sammanhang är jag, med bakgrund av att undersökningspersonerna inte uppfattade begränsningen som besvärande, beredd att istället kategorisera dem mellan den aktiva och påfrestande dimensionen. Skulle någon av undersökningspersonerna tillhöra den kategori av individer som finner tillfredsställelse i en tillbakadragen tillvaro, kan dessa istället placeras i antingen den avslappnade eller passiva dimensionen, med stagnerad utveckling respektive inlärda hjälplöshet som potentiella konsekvenser. (jfr. JD-C och 3.6 – DeJonge, 1999). Denna senare kategori av individer välkomnar inte alltid förändringar som medför ett ökat handlingsutrymme, eftersom det med detta ofta medföljer ett ökat ansvar. Enligt min mening skulle ett ökat ansvar i deras fall kunna sätta den lugna och tillbakadragna tillvaron i gungning och därmed hota den viktiga tryggheten (jfr. 3.6 – Karasek och Theorell, 1990 och DeJonge, 1999).

6.2.2 Riktlinjer – förändringen påverkat

Majoriteten av undersökningspersonerna upplevde framförallt sina befogenheter som tydliga. Många hänvisade till resonemanget om handlingsutrymmet *inom* ramen för lärarrollen (se 6.2.1). Att befogenheterna ansågs tydliga kan ha sin förklaring i att den socialiseringsfunktion som arbetslagen utgör (jfr. 6.1.5), tycks bygga på en tydlig och väl utvecklad kommunikation. Undersökningspersonernas överlag stora öppenhet för och anpassningsförmåga till förändringen, har säkert underlättat. Detta i kombination med det öppna klimatet i arbetslagen kan dessutom medföra att ledningens ansvarsdelegering blir enklare (jfr. 3.3 – McGregors Teori Y och Argyris modell II).

När det gällde riktlinjer för vad som ansågs vara bra och dåligt utfört arbete upplevde majoriteten att även dessa var tydliga. Detta kan förklaras med samma resonemang som

ovan. Här spelar dessutom arbetslagens kultur (dess normer och värderingar) och den goda sammanhållningen en avgörande roll för att tillfredsställa de anställdas olika behov. Jag tänker då främst på tryggheten, tillhörigheten och självkänslan (jfr. 3.6 – Maslow, 1987). Det är min övertygelse att dessa faktorer utgör en viktig bas för de anställdas *psykiska energi*, vilken ofta betraktas som en nödvändig ingrediens i individens existens (jfr. 3.6 – Argyris, 1964).

Att ingen av de intervjuade upplevde bristen på beröm som anmärkningsvärd, kan förklaras med antingen den tidigare nämnda höga anpassningsförmågan och det öppna klimatet i arbetslagen, eller att några av undersökningspersonerna kan tillhöra den kategori individer som finner tillfredsställelse i en tillbakadragen tillvaro (se ovan 6.2.1). Ytterligare en förklaring kan vara att det för vissa har uppstått en form av inlärld hjälplöshet, beroende på i vilken av JD-C modellens dimensioner den enskilde tidigare kategoriserats i (se 6.2.1).

Det faktum att förändringen i sig inte tycks ha påverkat riktlinjerna, kan också förklaras med resonemanget om undersökningspersonerna anpassningsförmåga och det öppna klimatet inom arbetslagen.

6.2.3 Riktlinjer och inverkan på arbetssituationen

En övervägande andel av undersökningspersonerna ansåg att riktlinjerna som diskuterades i (6.2.2) hade en *försvårande* (begränsande) inverkan på arbetssituationen. Genom *otydliga* riktlinjer, som de flesta nu tyckte att de hade (jfr. motsatsen i 6.2.2), kunde de få ”hur mycket jobb som helst” (jfr. 6.1.4). Förvirringen över gränsdragningarna för vad som utgjorde den egna arbetsrollen framstod nu som stor. Detta är ett tydligt uttryck för vikten av att åtminstone till viss grad ha en kontroll-, integrerings- och samordningsfunktion (se 6.2.1 – McGregors *teori Y* och ALMEX-studien). Jag ställer mig samtidigt frågan vad som i sammanhanget skulle kunna utgöra individernas verkliga, faktiska och därmed objektiva handlingsutrymme. Detsamma gäller individernas upplevda, varseblivna och därmed subjektiva handlingsutrymme (jfr. 3.2). Utan styrning och kontroll från vare sig ledningen eller arbetslagen, får undersökningspersonerna svårt att avgöra på vilken nivå deras egenkontroll ligger.

Precis som i resonemanget om alltför stränga och reglerade arbetsbeskrivningar (6.1.5), ansågs alltför *tydliga* riktlinjer medföra en begränsning av den egna kreativiteten. Detta kan enligt min mening medföra att undersökningspersonernas egna utveckling kvävs och flexibiliteten försvagas. Varje enskild individ måste få möjlighet att reflektera och tänka över sina egna arbetsvillkor och förmedla sina åsikter och önskemål om förändringar (jfr. 3.5 – Lewins *förändringsfas*). Om inte detta är möjligt kan det medföra bland annat defensiva interpersonella relationer (jfr. 3.3 – Argyris *modell I*).

I ett försök att utreda konsekvenserna av förvirringen, vill jag i detta sammanhang passa på att åter knyta an till JD-C modellen (se 3.6). I denna kan *otydliga riktlinjer* likställas med *låga arbetskrav*. I de fall individen är förvirrad till följd av de otydliga riktlinjerna, kan detta likställas med *låg kontroll*. Är individen inte förvirrad, kan detta istället likställas med *hög kontroll*. Effekten av de otydliga riktlinjerna kan därmed få följande konsekvenser. Om otydligheten inte uppfattas som förvirrande för individen, kan detta leda till en *avslappnad situation*, med en hämmande inneboende kapacitet som följd för

individ. Om otydligheten däremot upplevs som förvirrande, kan detta istället medföra att individen hamnar i en *passiv situation*, vilket kan leda till inlärd hjälplöshet. För att undvika dessa negativa konsekvenser menar jag att det bör råda en balans i riktlinjernas tydlighet.

Ingen av undersökningspersonerna uppgav emellertid att detta, trots förvirringen, hade medfört några känslor av stress, varför man får förmoda att deras överlag goda anpassningsförmåga åter har gjort sig till känna.

6.2.4 Möjligheter att påverka handlingsutrymmet

Den hälften av undersökningspersonerna som ansåg sig ha *goda möjligheter* att påverka det egna handlingsutrymmet, angav främst medarbetarsamtal som huvudsaklig kommunikationskanal. Diskussionen om själva *påverkan* bygger i övrigt på samma grunder som tidigare diskuterats i (6.1.3 med hänvisning till 6.1.2), varför detta inte kommer att redogöras igen. Istället riktar jag intresset mot de nämnda *medarbetarsamtalen* (5.2.4). Enligt min mening kan denna kommunikationsform utgöra en viktig källa för konstruktiv feedback, vilket i sin tur kan stimulera den personliga utvecklingen. Därmed kan medarbetarsamtalen även utgöra en motivationshöjande faktor. Att de överhuvudtaget förekommer är ett tecken på att ledningen i detta avseende har en ambition att uppmuntra och entusiasmera, samt respektera de anställdas behov och önskemål (jfr. 3.3 – McGregors *teori Y*). Man har även visat en vilja att kommunicera på ett öppet sätt och låta de anställda pröva olika åsikter och antaganden (jfr. 3.3 – Argyris *modell II*). Det framstår även som att ledningen i detta avseende har lagt stor vikt vid medbestämmande och delaktighet, vilket på sätt och vis bekräftas av resonemangen om ledningens ambition att i samband med förändringen anlägga ett bottom-up perspektiv (jfr. 6.1.2). Om de anställdas motivation och engagemang ökar till följd av medarbetarsamtalen, kan detta samtidigt innebära att riskerna för motstånd mot förändringar minimeras. Detta förutsätter förstås att de åsikter som de anställda för fram i samtalen verkligen diskuteras och tillvaratas. I annat fall kan samtalen lätt uppfattas som irrelevanta och negativa, vilket kan leda till att de anställda inte engagerar sig i verksamheten och istället blir apatiska eller drabbas av inlärd hjälplöshet (jfr. 3.6 – Angelöw, 1991). Vidare förutsätter det att feedbacken är konstruktiv samt att det råder ett ömsesidigt förtroende mellan aktörerna.

Det är mot dessa förutsättningar som den andra hälften av undersökningspersonerna riktade sitt missnöje, när de menade att de *inte* hade verkliga möjligheter att påverka handlingsutrymmet. De hänvisade främst till resonemangen om *enhetlighetstänkandet*, där de anförde att deras åsikter inte hade anammats och att de viktiga besluten redan var fattade (se 6.1.2). Genom denna reaktion kan framförallt förtroendet för ledningen ha sjunkit. Detta tror jag kan leda till att just dessa undersökningspersoner uppfattar medarbetarsamtalen som onödiga. Därigenom kan även deras motivation och engagemang ha sjunkit.

7. Diskussion

I detta kapitel kommer jag att resonera kring mitt *tillvägagångssätt*. Vad har varit bra och vad har varit mindre bra. Jag kommer även att diskutera *resultatens betydelse för organisationsutveckling*, där målet är att ge mina egna åsikter om vad jag menar är nödvändiga åtgärder, strategier och hänsynstaganden för lyckade organisationsförändringar. Avslutningsvis resonerar jag kring behovet av *fortsatt forskning*.

7.1 Reflektioner över tillvägagångssättet

Mitt val att inte ta del av någon litteratur förrän intervjuerna var genomförda och transskriberade, medförde en viss tidsnöd vad gäller det kvarvarande arbetet med uppsatsen (teori- samt analys- och diskussionsdelarna). Rent praktiskt var tillvägagångssättet annars ett tilltalande sätt att arbeta på och medförde i övrigt inga problem. Emellertid skapade tillvägagångssättet viss förvirring när det gällde att avgöra vilken ansats som uppsatsen kunde anses ha (se 2.1). Kanske har jag lyckats skapa en ny form av ansats, med riktning mot abduktion.

Vad det gäller intervjuarbetet drog jag flera nyttiga erfarenheter och gjorde en del intressanta iakttagelser. En av de intressantare och samtidigt nyttigaste erfarenheterna var att så snart intervjuerna var avslutade och jag bad undersökningspersonerna att sammanfatta vad vi diskuterat, göra eventuella tillägg och ge feedback på intervjun, så gjordes många för undersökningen användbara tillägg, kompletteringar och återkopplingar till de redan diskuterade frågeområdena. Detta medförde att resonemangen fördjupades ytterligare, vilket jag inte tror hade varit möjligt utan att jag erbjudit möjlighet till sammanfattning.

En annan iakttagelse var att många tappade fart och blev trötta i slutet av intervjun. Eftersom jag samtidigt uppfattade att samtliga var nöjda och vissa rent av tacksamma över att ha fått ställa upp på intervjun, tror jag emellertid inte att tröttheten berodde på likgiltighet, snarare mental trötthet till följd av ett högt engagemang i intervjuns inledande delar. Att under cirka en timmes tid öppna upp sig inför en främmande person (författaren) kan säkert upplevas tröttsamt av en del – fullt förståeligt. Konsekvensen av denna tempoförlust var tyvärr att jag inte lyckades bilda mig en kristallklar uppfattning om undersökningspersonernas upplevda stress i de situationer som begränsade deras handlingsutrymme, t.ex. arbetslagens hämmande inverkan (5.2.1).

En annan viktig erfarenheten jag drog var att jag insåg vikten av att bryta ner svårbegripliga och mångfacetterade begrepp i mindre, mer hanterbara och lättförståeliga delar. Det var främst vid frågeområdet *Vilken är uppfattningen om det egna handlingsutrymmet – har förändringen påverkat* (stort, litet, inspirerande, betungande, stress, feedback från ledningen etc.) som det uppstod en del problem. Handlingsutrymmets innebörd är omfattande och komplext, vilket blev påtagligt under intervjuerna. För det första uppfattades begreppet på flera olika sätt, trots att jag inledde intervjuerna med en beskrivning av innebörden med begreppet handlingsutrymme (se bilaga 1). Några hade glömt min beskrivning, andra hade likställt begreppet med ansvar

där tyngdpunkten istället lades på förhållandet mellan rättigheter och skyldigheter. Härav tvingades jag att ”tratta ner” den breda innebörden ytterligare genom att omformulera och förtydliga min egen tolkning, med hänvisning till begreppet egenkontroll (se 3.2). Det var kring egenkontroll diskussionerna sedan kretsade på ett tillfredsställande sätt. Begreppen inom frågeområdets parentes (se bilaga 1) underlättade till viss del mina förtydliganden och utgjorde samtidigt naturliga följdfrågor som ställdes till och besvarades av samtliga intervjupersoner.

Mitt val att medvetet undvika alltför detaljerad information om undersökningen i samband med utskicken (se bilaga 2), upplevde en del av de intervjuade som besvärande, såtillvida att de gärna hade varit mer förberedda och därmed mer behjälpliga. Detta har jag uppfattat som ett uttryck för välvilja och hjälpsamhet, inte som kritik.

Vid frågeområdet *Hur upplevs förändringen ha påverkat arbetssituationen* skall det avslutningsvis tilläggas att rektorerna och de biträdande rektorernas arbetsroller och situation skiljer sig från lärarnas. Eftersom dessa representeras av endast två personer tvingades jag att vidta försiktighetsåtgärder för att bibehålla deras anonymiteten. Jag maskerade därför deras svar, utan att jag upplever att detta har påverkat undersökningens resultat..

7.2 Resultatens betydelse för organisationsförändring

Ett intressant konstaterande i undersökningen var att de ”humanistiska” ambitionerna inte alltid får den effekt som HR-skolan pläderar för. I sann och ambitiös HR-anda har stadsdelsledningen delegerat en stor del av ansvaret för lärarverksamheten till lärarna och enheterna själva, utan att reglera *riktlinjerna* för det ökade handlingsutrymmet. Detta, i kombination med bristen på en förtydligande arbetsbeskrivning, har medfört att de anställda emellanåt upplever förvirring och samtidigt en känsla av att kunna få obegränsat och okontrollerat mycket jobb. Därmed har åtminstone det subjektiva handlingsutrymmet varit begränsat. Utan styrning och förtydliganden från vare sig ledningen eller arbetslagen, kan undersökningspersonerna enligt min mening få svårt att avgöra på vilken nivå deras egenkontroll ligger. En förmildrande omständighet kan vara att de anställda har ett stort subjektivt handlingsutrymme vad gäller att själva påverka, reglera och lägga upp det egna arbetet inom ramen för den egna lärarrollen. Jag vill dock poängtera arbetslagens begränsande effekt på handlingsutrymmet. Som ett exempel på objektiva handlingsutrymme kan detta utgöra en missvisande frihetsgrad för de anställda. Detta har förvisso inte upplevts medföra några större känslor av stress bland de anställda, men risken är likväl att det i förekommande fall kan ha medfört inlärd hjälplöshet av varierande grad. Om så är fallet är det min uppfattning att detta kan underminera de anställdas engagemang och entusiasm inför både denna och framtida förändringar. Det är därför viktigt att ledningen uppmärksammar och i större utsträckning stimulerar de anställdas subjektiva handlingsutrymme. Detta kan ske genom att t.ex. upprätta arbetsbeskrivningar eller i de fall de förekommer förtydliga dessa. Ledningen kan även sträva efter att utöka de anställdas handlingsutrymme till att

även omfatta verksamhet utanför den egentliga lärarrollen (ekonomi och personalpolitik).

För att lyckas med detta är det viktigt att stadsdelsledningen samtidigt, som en motvikt till HR-skolan, ser över möjligheterna att dra fördel av vissa ledningsteorier i Scientific Management-skolan. Jag tänker då främst på och ansluter mig till Scheins (1988) uppfattning om att det behövs någon form av kontroll- och samordningsfunktion på central nivå. Koordinerade funktioner kan lättare hålla ordning på de olika delarna i organisationen med hjälp av en väl balanserad auktoritär hierarki (jfr. 3.3). Därigenom får de anställda den styrning som behövs för att bättre hitta sina roller och samtidigt få en bättre uppfattning om handlingsutrymmets riktlinjer. Genom detta uttalande kan det framstå som att jag förespråkar en ”vändning av vindarna”, d.v.s. att vi skall återgå från HR-perspektiv till Scientific Management-perspektiv. Så är dock inte riktigt fallet. Genom att *balansera* användandet av *båda* skolornas organisationsteorier är det min uppfattning att såväl Rosengårds stadsdelsförvaltning som andra förvaltningar och organisationer kan finna en effektivare utväg vid framtida förändringar. Eftersom varje organisation har unika strukturer och individer är detta en komplicerad, resurs- och tidskrävande process. Det kan därför vara klokt att organisationen noga överväger planerandet av förändringen och överväger *alla* tillgängliga metoder och teorier, innan processen påbörjas. Det kan samtidigt vara klokt att i samband med detta ta hjälp av utomstående expertis.

Den balans jag nämnde ovan tycker jag att stadsdelsledningen till viss del har lyckats med i själva förändringen. Genom den samordnande framtidsgruppen, de tio arbetsgrupperna samt enkäten till samtliga anställda, har man faktiskt skapat möjligheter till *delaktighet* och därmed påverkan. Detta borgar för en demokratisk ambition från ledningens sida. Att ledningen, enligt undersökningspersonerna, inte i tillräcklig omfattning har iakttagit och anammat de anställdas möjligheter till *medbestämmande*, kan tyda på att ledningen samtidigt har lagt stor vikt vid att fortfarande kunna organisera och leda arbetet. För att detta skall vara möjligt krävs det enligt min mening någon form av kontroll över verksamheten (jfr. 3.3 McGregor teori Y). *Om* det emellertid är så illa som undersökningspersonerna har uppfattat sitt begränsade medbestämmande, kan ledningens tillvägagångssätt diskuteras. En förklaring till de anställdas låga medbestämmande skulle i så fall kunna vara att ledningens kontroll har varit *alltför* auktoritär. En annan förklaring skulle kunna vara att ledningen ignorerat, glömt bort eller inte har haft kunskap om de anställdas subjektiva handlingsutrymme. Man har därmed begränsat sig till att öka de anställdas objektiva handlingsutrymme. Detta kan tyckas gott och väl, men upplever inte de anställda sig nöjda med detta *måste* ledningen ta större hänsyn till medarbetarnas åsikter, idéer och värderingar. I annat fall kan det begränsade subjektiva handlingsutrymmet på sikt utlösa olika former av försvarsmekanismer mot förändringen.

I samband med undersökningspersonernas kritik mot det begränsade medbestämmandet hävdade de att förändringsprocessen var *topdown* styrd, vilket var motsatsen till ledningens uttalade ambition (*bottom-up*). Att man ansåg att detaljerna och styrmedlen från början varit mer eller mindre fastställda av ledningen, tyder på att det kan vara frågan om en viss begreppsförvirring. Undersökningspersonerna tycks å ena sidan ha tolkat en förändring med *bottom-up* perspektiv som att den skall *initieras* på

”kollektivnivå”, samt att de anställdas åsikter och värderingar skall genomsyra processen. Med ALMEX-studien som ett av få undantag är detta enligt min uppfattning mycket ovanligt. En förändring initieras ofta med utgångspunkt från någon form av utvärdering eller uppföljning, ur vilken ett organisatoriskt behov eller problem har upptäckts. Eftersom utvärderingar och uppföljningar normalt faller under ledningens ansvarsområde, är det därför naturligt att det också är ledningen som initierar förändringen. Stadsdelsledningens tolkning av bottom-up begreppet tycks å sin sida baseras på att så snart de anställda har ”bjudits in” till dialog (jfr. delaktighet och medbestämmande), har man uppnått de demokratiska ambitionerna. Därefter har ledningen, med utgångspunkt från undersökningspersonerna uttalanden, åter tagit över kontrollen av processen. Om ledningen i detta skede inte iakttar de anställdas intressen, kan försvarsmekanismer mot förändringen utlösas även i detta sammanhang.

Om man för ett ögonblick utgår från att tolkningen av bottom-up begreppet baseras på var initieringen skall ske, måste man i ett försök att försvara ledningen beakta att den själv mer eller mindre har varit påtvingad förändringen. Utifrån arbetsmiljöinspektionens rapport och skolverkets krav har även ledningens kontroll över initieringen varit begränsad, vilket samtidigt har försvårat *bottom-up* styrning. Då uppstår den intressanta frågan, hur är det med stadsdelsledningens eget handlingsutrymme? Detta får dock vidare undersökningar visa. Vad ledningen däremot kan göra för att öka de anställdas känsla av medbestämmande, utifrån de förutsättningarna den är bunden vid, är att försöka stimulera deras subjektiva handlingsutrymme. Det spelar då troligtvis ingen roll om det är de anställda själva eller ledningen som initierar förändringen. Det viktiga är snarare att ledningen och de anställda strävar mot gemensamma mål, gemensamt stipulerade eller allmänt accepterade, samt att man under processen tillvaratar de *användbara* idéer som hela tiden uppstår från de berörda – på jämställda grunder. Den övergripande slutsatsen blir att parterna uppenbarligen bör reda ut begreppsförvirringen för att överhuvudtaget kunna påbörja det som Lewin kallar för upptiningsfasen, d.v.s. det första steget i förändringsprocessen.

För att begreppsförvirringen skall kunna redas ut krävs en förbättrad, rak och öppen *kommunikation*, byggd på ömsesidig tilltro. Kan stadsdelsledningen säkerställa att ett begripligt informationsflöde når ut till organisationens samtliga individer så förbättras kommunikationen, d.v.s. ledningen får information tillbaka såväl horisontellt som vertikalt. Samtidigt minskar risken för missförstånd eller i värsta fall destruktiv ryktesspridning, båda grogrunder för utbrett missnöje och olika former av försvarsmekanismer mot förändringar. Givetvis är en fungerande kommunikation i övrigt en viktig förebyggande faktor mot de flesta former av den problematik en organisation kan ställas inför, både i samband med en förändring och i den vardagliga verksamheten. Av den anledningen kan det finnas stora fördelar för såväl stadsdelsledningen som andra organisationer att säkerställa att kommunikationen får genomslagskraft ända ut i organisationens periferi.

Att förändringsprocessen inte tycks ha inverkat på vare sig de intervjuades arbetsbeskrivning, handlingsutrymme eller riktlinjerna för handlingsutrymmet, kan utgöra ett exempel på otydlig kommunikation där genomslagskraften inte har varit tillräcklig, åtminstone vad det gäller de två senare fenomenen.

För att ”runda av” vill jag kort framföra mina samlade intryck av undersökningspersonerna. I vilken utsträckning dessa intryck gäller även för de övriga anställda inom enheten, kan jag emellertid inte avgöra. I undersökningspersonerna finns det goda inneboende förutsättningar och resurser för demokratiska processer eftersom den individuella *anpassningsförmågan* och *öppenheten* för förändring tycks vara hög. Därtill är det min uppfattning att sammanhållningen i arbetslagen och enheterna är god, vilket kan vara en förklaring till det öppna klimatet. Den individuella psykiska trygghet, tillhörighet och självkänsla som detta kan innebära, hjälper troligtvis de anställda i påfrestande situationer. Bortsett från de alltid närvarande socioekonomiska begränsningarna borde detta borge för en lyckad gemensam förändringsstrategi, grundad på ömsesidigt förtroende mellan ledning och anställda. Under förutsättning att medarbetarna får det stöd, den feedback och det handlingsutrymme de behöver, borde det dessutom borge för en möjlighet till att de enskilda individerna lättare uppnår ett *självförverkligande*. Detta skulle kunna stimulera deras behov av utveckling och förverkligande av sina inneboende resurser.

7.3 Resultatens betydelse för fortsatt forskning

För att utveckla en helhetsförståelse för de sociala processer som uppstår i samband med organisationsförändringar, behövs det omfattande komparativ forskning. Kontexten måste varieras eftersom händelseförloppen i denna undersökning kan se annorlunda ut i andra stadsdelsförvaltningar, än mer i andra branschorganisationer. Om forskaren strävar efter att förstå fenomenen förändringsarbete och handlingsutrymme, och sambanden dem emellan, krävs det dessutom ytterligare forskning med såväl arbetspsykologisk som socialpsykologisk prägel. Frågan är om det någonsin är möjligt att få en heltäckande bild över dessa omfattande och komplexa problemområden. Varje organisation är unik, liksom varje individ. Därför är det min uppfattning att planeringen av och strategin för förändringsarbete måste utgå från de speciella förutsättningar som råder för varje enskild organisation. Vidare måste ett särskilt iakttagande tas till just de individer som verkar inom den aktuella organisationen.

För Rosengårds stadsdelsförvaltningens del, vilken redan har genomfört större delen av den planerade förändringen, betyder detta till att börja med en omfattande utvärdering av förändringen. I samband med detta bör särskild hänsyn tas till medarbetarnas perspektiv. Som ett led av den föränderliga värld vi lever i, kommer det därefter att krävas kontinuerliga uppföljningar. Genom dessa upptäcks nya behov, ny problematik och nya idéer i god tid, vilket möjliggör snabba och effektiva åtgärder och anpassningar, på såväl individ- som organisationsnivå. På så vis uppnår organisationen en rörlig kreativitet som kan engagera det stora flertalet av medarbetarna i större utsträckning. Därmed undviks samtidigt en stagnation av utvecklingen, vilken på sikt skulle kunna vara förödande.

Det är min förhoppning att denna begränsade undersökning skall kunna utgöra ett användbart underlag för utvärderingar och uppföljningar av såväl den nu undersökta som andra liknande organisationsförändringar.

Referenser

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C. (1964). *Individen och organisationen*. Stockholm: Bokförlaget Aldus
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice*. San Fransisco: Jossey Bass
- Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Fransisco: Jossey Bass
- Aronsson, G. & Berglind, H. (red.) (1990). *Handling och handlingsutrymme*, Lund: Studentlitteratur
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur
- DeJonge, J. (1999). The Incorporation of Different Demand Concepts in the Job Demand-Control Model. *Social Science of Medicine*. Volume 48, issue 9, May, pp. 1149-1160
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica
- Etzioni, A. (1964). *Moderna organisationer*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Fried, Y., & Hollenbeck, J.R. (1999). Changes in Job Decision Latitude. *Journal of Vocational Behavior*. 65. pp.233-243
- Gardell, B., & Svensson, L. (1981). *Medbestämmande och självstyre*. Stockholm: Bokförlaget Prisma
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. Library of Congress
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- Martinsson-Löfgren, M. (2003-03-19) *Föreläsning*. Lund Pedagogiska institutionen
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality – third edition*. New York: Addison Wesley Longman
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Five*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljö*. Borås: Bokförlaget Natur och Kultur
- Neuman, W L. (2000). *Social Research Methods*. Needham Heights: Allyn & Bacon
- Olsson, E. (1985). *Mellanmänskliga förändringsprocesser*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Schein, E. (1988). *Organizational Psychology* (3:rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Skolverket. (2001). *Att organisera kunskap*. Idéskrift från seminariegruppen för Läroplaner och organisering av kunskap. Stockholm: Liber
- Strannegård, L. & Ernsjö Rappe, T. (2003-01-19). För mycket frihet gör anställda sjuka. *Dagens Nyheter*.
- Svensson, P-G & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Övriga Källor

Internt material från den undersökta organisationen

Bilaga 1

Intervjuguide

Börja med att *presentera* mig och informera IP om *syftet* med min uppsats. (har skrivit B-uppsats om samma ämne – litteraturstudie, har även tagit del av en debatt i DN 2003-01-19).

Inom ramen för LPO-94 har skolorna gått från regelstyrning till en mål- och resultatstyrning. Detta har inneburit en rad organisationsförändringar i landets skolor. Barn & ungdomsenheten har inom ramen för läroplanen nyligen genomfört en förändring. Det är kring denna förändring som mina frågor kommer att kretsa. Tyngdpunkten kommer att ligga på dina egna upplevelser av dels förändringen, dels ditt eget handlingsutrymme före, under och efter förändringen.

Gå igenom nödvändiga *ordförklaringar* (handlingsutrymme = Det vill säga att individens egna upplevda möjligheter till kontroll och föreställningar om vad som är möjligt och önskvärt att göra i en given situation).

Säkerställ att *IP är insatt* i och har berörts av den genomförda förändringen.

Poängtera att intervjumaterialet kommer att behandlas *konfidentiellt*. Intervjun kommer att ta cirka *en timme* och undersök om det går bra att *banda* samtalet för att underlätta min bearbetning.

Standardfrågor

Intervjupersonens ålder - kön - anställningsform - antal anställningsår - utbildning.

Tema 1

I detta tema ligger fokus på själva *organisationsförändringen*.

- Vilken kunskap finns om **bakgrunden** till (*arbetsmiljöinspektionens inspektion februari 2001 – elevernas låga betyg – otydlig ledningsorganisation – brist på konkreta mål etc.*) och **syftet** med organisationsförändringen (*öka måluppfyllelsen – god och stimulerande arbetsmiljö – skapa mindre enheter – tydliggörande av målen – utökat elevinflytande och formaliserat föräldrainflytande – förmå personalen att stanna kvar etc.*)
- Uppfattningar om genomförandet av organisationsförändringen (*kvalitetsaspekter*)
- Möjligheter att påverka förändringen
- Hur upplevs förändringen ha påverkat arbetssituationen (*större / mindre arbetsbörda, ökad/minskad tidstillgång, ökad/minskad stress*)

- På vilket vis ligger detta i nivå med de egna förväntningarna på förändringen
- Arbetsbeskrivning – hur har den påverkats av förändringen

Tema 2

I detta tema ligger fokus på begreppet *handlingsutrymme* och förändringens inverkan.

- Vilken är uppfattningen om det egna handlingsutrymmet – har förändringen påverkat (*stort, litet, inspirerande, betungande, stressigt, backup och feedback från arbetsgivaren etc.*)
- Handlingsutrymmets riktlinjer – har förändringen påverkat (*befogenheternas avgränsningar, vad anses bra/dåligt, vilka beteenden belönas etc.*)
- Handlingsutrymmets riktlinjer och deras inverkan på den egna arbetssituationen (*förenklande, försvårande etc.*)
- Möjligheter att påverka handlingsutrymmet

Avslut

- IP ges möjlighet att sammanfatta sina intryck av förändringen och det egna handlingsutrymmet. IP ges även möjlighet att göra tillägg, ställa frågor, göra påpekanden eller bara samtala fritt.
- Jag förhör mig om huruvida det föreligger intresse från IP att ta del av den färdiga undersökningen.
- Jag tackar för intervjun och påminner om att materialet kommer att behandlas konfidentiellt.

Bilaga 2

Utskick

Tillsammans med kontaktperson formulerade och distribuerades följande utskick

Efter att ha kontaktats av en student i Lund, Michael Edman, som i vår skriver sin C-uppsats i personalvetenskap, har vi gjort överenskommelse med honom att han får möjlighet att använda organisationsförändringen inom Barn&Ungdom som underlag för sin uppsats som fokuserar på den enskildes perspektiv i förändringsprocessen i skolan (förskolan är inte med i hans undersökning).

Han behöver göra ett antal intervjuer som tar ungefär en timme i anspråk och ett slumpmässigt urval har skett av lärare på skolorna och skolledare:

Martin Berntsson, Apelgårdsskolan
Anette Wennberg, Kryddgårdsskolan
John Persson, Rosengårdsskolan
Petra Adolphsson, Rosengårdsskolan
Kamil Yasin, Rosengårdsskolan
Eva Herbertsson, Värner Rydénsskolan
Veronica Josefsson, Örtagårdsskolan
Kader Kawa Ali, Örtagårdsskolan

Rektor Britt-Marie Karaschin, Kryddgårdsskolan
Bitr. rektor Birgit Larsson, Rosengårdsskolan

Det är givetvis helt frivilligt att medverka i intervjun. Blir det mer än två avhopp på lärarsidan eller från någon av rektorerna görs nya slumpurval. Brev bifogas från Michael Edman i vilket han presenterar sig och lämnar detaljer för kontakt.

Eftersom Michael önskar att göra intervjuerna under nästa vecka (v.14) så ber vi Er ombesörja att bifogad brev lämnas till berörda lärare snarast.

Karin Stavne och Leif Åhlander är införstådda med ovanstående och ser fram emot att få ta del av uppsatsen.

Med vänlig hälsning
Kerstin Falk
Personalsekr
Team Barn&Ungdom - Rosengård SDF
040-34 63 74
kerstin.falk@malmo.se

Vid samband med ovannämnda utskick medföljde följande personliga meddelande

Hej!
Mitt namn är Michael Edman och jag studerar personalvetenskap på Lunds Universitet. Jag skriver nu mitt examensarbete på C-nivå. Detta rör enskilda individers upplevda handlingsutrymme i samband med en organisationsförändring. Med bakgrund av detta har jag valt att genomföra min undersökning på Rosengårds Stadsdelsförvaltning – Barn & Ungdom. I

samarbete med Kerstin Falk (personal) har Du via ett slumpmässigt urval blivit utvald att delta i en cirka en timme lång intervju. Denna kommer att behandlas konfidentiellt.

Det är min intention att intervjun, som givetvis är frivillig, kan genomföras **under vecka 14 (31 mars-4 april)**. Det är därför av största vikt att jag erhåller ett snabbt svar från Dig. Vi kommer överens om en tid och plats (företrädesvis din egen skola) med hänsyn till Dina förutsättningar.

Du når mig på tel. 040-303412
mob. 0708-936989
mail.michael_edman@hotmail.com

Med vänliga hälsningar och förhoppningar om att träffas
Michael Edman