



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2015

Styrning av kunskapsarbetare

Via normativ styrning och direkt övervakning

Författare: Oscar Bromée, Erik Emgård-Ryberg och Albina Pepaj

Handledare: Nadja Sörgärde

Förord

Detta arbete påbörjades under våren 2015 på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Det har varit utvecklande och intressant att skriva detta arbete om styrning, ett ämne som vi har blivit mer och mer intresserade av ju längre arbetet har fortskridit.

Vi vill tacka alla som har varit med på vår resa. Inledningsvis vill vi tacka opponenter som har gett oss värdefulla idéer. Vi vill även tacka alla respondenter som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Framförallt vill vi tacka vår handledare Nadja Sörgärde som ställt upp med handledning och stöd under hela arbetsprocessen, vilket i hög grad har hjälpt vårt arbete framåt. Vi vill även passa på att tacka våra nära och kära för att de har visat respekt, förståelse och stöd under arbetets gång.

Trevlig läsning!

Oscar Bromée, Erik Emgård- Ryberg och Albina Pepaj

Lund 1/6 2015

Sammanfattning

Titel på examensarbetet:	Styrning av kunskapsarbetare
Kurs:	Fekh49, 15 Högskolepoäng.
Ämne:	Examensarbete på kandidatnivå inom organisation och ledarskap.
Författare:	Oscar Bromée, Erik Emgård och Albina Pepaj.
Handledare:	Nadja Sörgärde
Datum på seminarium:	2015-06-04
Nyckelord:	Kunskapsarbetare, Kunskapsorganisation, Normativ styrning, Direkt övervakning/styrning, Rektorer.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka den komplexitet och mångfald av styrningsmetoder av kunskapsarbetare i kunskapsorganisationer.
Teoretisk referensram:	Den teoretiska referensramen inleds med en kortare definition av författarnas syn på styrning. Därefter tas tidigare forskning om normativ och beteendestyrning upp. Även nuvarande teori om kunskapsarbetares syn på styrning och nuvarande teori om styrning av kunskapsarbetare presenteras.
Metod:	Undersökningen är en kvalitativ studie. Studien har en induktiv ansats och ett socialkonstruktionistiskt synsätt gjord med semi-strukturerade intervjuer.
Empiri:	Undersökningen är gjord i åtta olika skolor. Åtta rektorer intervjuades, för att undersöka deras syn på styrning och komplexitet kopplat till detta.
Resultat:	Undersökningen visar på att styrning av kunskapsarbetare inte bara görs via normativ styrning, det förekommer också andra typer av styrning så som direkt övervakning/styrning. Studien visar på att kunskapsarbetares aversioner mot mer direkta former av styrning kan överkommas om denna legitimeras och paketeras på ett attraktivt sätt.

Abstract

Title:	Management/control of the knowledge worker
Course:	Fekh49
Subject:	Bachelor thesis in organization and leadership.
Seminar date:	2015-06-04
Authors:	Oscar Bromée, Erik Emgård och Albina Pepaj.
Advisor:	Nadja Sörgärde
Key words:	Knowledge workers, normative controlling, direct supervision, headmasters.
Purpose:	The purpose of this essay is to examine the complexity and diversity of methods of controlling knowledge workers in knowledge organizations.
Theoretical reference:	The theoretical reference begins with the authors' definition of knowledge workers and knowledge organizations are explained. Thenceforth, earlier research about normative and behavioral controlling is discussed. Knowledge workers view on control and the control of the knowledge workers according to current theory are also presented.
Methodology:	The study is a qualitative study. The study holds an inductive methodology and it is viewed through social construction and performed with semi-structured interviews.
Empirical findings:	The study is conducted in different knowledge organizations. Eight headmasters were interviewed in order to research their view on controlling and supervision and its complexity
Conclusion:	The study shows that knowledge workers are not only controlled through normative controlling but also by other forms of control, such as direct supervision. Other forms of control can be accepted by the followers if it is correctly legitimized and package.

Formaterat: Teckensnitt: Inte Fet

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problematisering	4
1.3 Syfte	5
1.4 Disposition	5
2. Metod	6
2.1 Ontologisk ansats	6
2.2 Induktiv metodologi	7
2.3 Kvalitativ metodik	7
2.4 Forskningsmetodik	7
2.4.1 Bekvämlighetsurval	7
2.4.2 Intervju som metod	8
2.4.3 Analysprocess	10
2.5 Kvalitet av arbetet	11
2.6 Undersökningens kontext	12
3 Teori	14
3.1 Teoretisk referensram	14
3.1.1 Styrning	14
3.1.2 Beteendestyrning	15
3.1.3 Normativ styrning	15
3.2 Tidigare forskning	16
3.2.1 Kunskapsarbetares preferenser och aversioner mot styrning	16
3.2.2 Normativ styrning: ledningens svar på kunskapsarbetarnas preferenser och aversioner	17
	1

4. Analys	19
4.1 Normativ styrning	19
4.1.1 Genom att vara en förebild	19
4.1.2 Genom att vara agendasättare	20
4.1.3 Genom att vara coacher	23
4.1.4 Genom att utveckla kompetenser	24
4.1.5 Olika sätt att använda normativ styrning	26
4.2 Styrning och övervakning genom strukturer och kontaktpersoner	27
4.2.1 Användning av grupper och strukturer	27
4.3 Direkt övervakning/ Direkt styrning	30
4.3.1 Klassrumsbesök	30
4.3.2. Genom konkreta ”tips” och ”förslag” till kunskapsarbetarna	33
5. Resultat	37
6. Slutsats	39
6.1 Förslag på framtida forskning	40
7. Litteraturförteckning	41

1. Inledning

“To make knowledge work productive will be the great management task of this century, just as to make manual work productive was the great management task of the last century”

Peter F Drucker

1.1 Bakgrund

Omvärlden rör sig stegvis från en produktionsbaserad till en kunskapsbaserad ekonomi (Drucker, 1994) (Powell & Snellman, 2004) Kunskap är inte bara en konkurrensfördel utan är en del i att driva och utveckla samhället över tid, vilket också innebär att förutsättningar för att förmedla kunskap och att ha en välutbildad befolkning gagnar samhället i stort (Nihlfors, 2008). Skiftet i samhället från industriålder till kunskapsålder har också medfört förändringar i arbetsuppgifter och hur ledningen samt kunderna förväntar sig att arbetet utförs (Ehin, 2008). Detta utvecklar Ehin (2008) ytterligare och menar att arbetsuppgifterna har gått från att vara upprepade och standardiserade till att vara mer komplexa. Framgång är numera kopplat till utbildad och kreativ personal, som besitter stor kunskap inom sitt kunskapsområde. Alvesson(2004) menar att många organisationer och företag idag är kunskapsföretag i någon mån, vilket innebär att de erbjuder marknaden produkter i form av kunskap, eller på annat sätt är beroende av kunskap för att kunna bedriva sina marknadsaktiviteter. För att kunna erbjuda kunskap krävs kunskapsarbetare med intellektuella färdigheter. Couper & Doug (2011) för diskussionen vidare och menar att det finns somliga krav för att få tillhöra definitionen kunskapsarbetare. Enligt författarna måste arbetaren ha en standardiserad formell utbildning, besitta kreativitet och kunna lösa komplexa arbetsuppgifter, samt erfarenhet inom yrket.

Kravet på formellt utbildad personal har ökat, vilket har lett till att cheferna har ett större behov av sin personal än vad personalen har av sina chefer (Alvesson, 2004). Alvesson menar att detta bidrar till ett behov av varaktiga anställningar då kunskapsarbetarna besitter kunskap som är fördelaktig för organisationen att få behålla. Detta ställer krav på att cheferna behandlar de anställda med en hög grad av respekt samt visar omtanke kring hur de uppfattar sin arbetssituation (ibid.). Ehin (2008) argumenterar för att förändringen i ekonomin från produktionsindustri till kunskapsbaserad industri gör att värdet av kunskap och kunskapsarbetare ständigt ökar. Detta har i sin tur lett till att forskningen kring hur dessa styrs och dess styrpreferenser bör undersökas i högre grad. Det finns flera forskare som påpekar och argumenterar för att styrning av kunskapsarbetare skiljer sig från styrning av icke-

kunskapsarbetare, detta på grund av komplexiteten i arbetsuppgifterna och yrkesutövande (Ehin, 2008)(Alvesson, 2004) (Kärreman & Rennstam, 2012) (Mintzberg, 1998) (Mladkova, 2015).

1.2 Problematisering

Definitionen av kunskapsarbetare och kunskapsföretag är inte helt enhetlig, detta på grund av komplexiteten i yrkesrollen och arbetsuppgifterna som de utför. Det finns dock flera likartade definitioner. En enklare definition är, som tidigare nämnts, personer som har en formell och standardiserad utbildning, är kreativa samt besitter stor kunskap inom sitt yrkesområde. (Alvesson, 2004). I vår undersökning har vi definierat lärare som kunskapsarbetare då de uppnår de krav som presenterats ovan. Rektorer är ledarna och således de som intervjuats kring hur de styr medarbetarna i önskad riktning. Tidigare forskning inom området visar att normativ styrning är vanligt förekommande när det gäller styrning av kunskapsarbetare, i det här fallet lärarna, i kunskapsorganisationer så som skolan. (Mladkova, 2015) (Alvesson, 2004) (Ehin, 2008). Normativ styrning innebär bland annat att man försöker påverka de anställdas idéer, tolkningar och värderingar genom indirekta handlingar, såsom rekrytering, socialisation och genom att premiera olika typer av önskvärt beteende (Etzioni, 1961/1975) (Ouchi, 1980).

Flera studier har påpekat att det verkar finnas aversioner och preferenser bland kunskapsarbetare gällande styrning (Greenwood & Empson, 2003) (De Long & Nanda, 2003) (Shuaib, 2008). Greenwood et al. (1990) menar också att kunskapsarbetare generellt efterfrågar och föredrar styrning som karaktäriseras av autonomi, informella regler och låg övervakning. Anledningen till detta är enligt Mladkova (2015) att kunskapsarbete är komplext och utförs i huvudet på kunskapsarbetare snarare än fysiskt av dem. Kunskapsarbetarna är utifrån sin utbildning, erfarenhet och kreativitet själva experter på sitt arbete och ser således inte behov av att bli tydligt styrda av någon annan. Den normativa styrningsmodellen som omfattar socialisering som utbildning, kollegiala diskussioner och andra typer av samspel är bättre lämpat för att påverka den som är kunskapsarbetare. Det finns relativt lite forskning kring andra styrningsmodeller för kunskapsarbetare då dessa enligt teorin inte bör fungera. I vårt material har vi dock sett att rektorerna använder sig av alternativa styrmetoder som komplement till den normativa styrningen. Detta anser vi är intressant att titta närmare på då det finns relativt lite forskning inom området.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka den komplexitet och mångfald av styrmetoder som används i kunskapsorganisationer för att styra kunskapsarbetare. Undersökningen har ägt rum på åtta olika skolor, där vi har intervjuat rektorerna. Vi ville undersöka på vilket sätt rektorerna styr sina anställda, ifall detta stämmer överens med befintlig teori eller om det finns avvikelser som vi kunde undersöka närmare. Vi menar att en mångfacetterad och komplex värld också borde innehålla mångfacetterade och komplexa svar.

- Hur styr rektorerna sina kunskapsarbetare?
- Hur legitimeras denna styrning?

1.4 Disposition

Under detta stycke så avser vi att presentera uppsatsens disposition. Den består av sex kapitel som ska skapa förståelse för hur materialet har samlats in och behandlats. Dessa sex kapitel är: inledning, metod, teori, analys, resultat och slutsats. I det första kapitlet, inledning, går vi igenom bakgrunden till att studien genomförts, problematiseringen samt syftet med vår uppsats. I det andra kapitlet, redogör vi för hur det empiriska materialet har samlats in och de olika metoder som har använts när materialet analyserats. Kapitlet behandlar också den vetenskapliga utgångspunkt som använts, hur uppsatsen kvalitetsbedöms samt forskningsstrategin beskriven i detalj. Teorikapitlet behandlar den teoretiska referensram som har använts under analysen av det empiriska materialet. Teorier som vi behandlar är normativ styrning, beteendestyrning, kunskapsarbetares aversioner och preferenser mot styrning samt befintlig teori om styrning av kunskapsarbetare. I det fjärde kapitlet, analys, tolkar vi det empiriska materialet, går systematiskt igenom citaten och använder den teoretiska referensramen för att förklara och förstå vad som sägs i intervjuerna. Kapitlet är uppdelat efter de teman som vi anser relevanta för att kunna besvara undersökningens frågeställning. Analyskapitlet problematiserar också tidigare teorier med det empiriska materialet som utgångspunkt. De olika teman som använts är: *Normativ styrning*, *Direkt övervakning/styrning* samt *styrning genom strukturer och kontaktpersoner*. Nästkommande del presenterar vårt resultat utifrån analysen av empirin. I det avslutande kapitlet, slutsats, beskriver vi vilken nytta vårt bidrag har till omvärlden, såväl praktiskt som teoretiskt. Som avslutning på vår slutsats så ges förslag på fortsatt framtida forskning inom området.

2. Metod

Nedan kommer de vetenskapliga utgångspunkter som har använts under framställandet av denna undersökning förklaras. Inledningsvis berättar vi om vår ontologiska ansats, det socialkonstruktionistiska synsättet samt på vilket sätt som detta synsätt är värdefullt för vårt resultat. Vi redogör för de induktiva och kvalitativa metoderna som använts för att analysera det empiriska materialet. I denna del redogör vi också varför vi anser det lämpligt att utföra vår undersökning på de valda sätten, och varför vi har valt våra vetenskapliga utgångspunkter, vad de fyller för syfte och hur de stöttar våra argument för att få ett trovärdigt och pålitligt resultat. Vi utvecklar hur vi har genomfört urvalet av våra undersökningsdeltagare och hur intervjuguiden är uppbyggd. Vidare förklaras förutsättningarna för vilka intervjuerna genomförts samt att vi använt oss av semistrukturerade intervjuer och fördelarna med dessa. I denna del så går vi även igenom att vi använt oss av analytisk innehållsmetod samt beskriver varför detta har varit fördelaktigt för oss i denna uppsats. Kapitlet fortsätter sedan med en redogörelse för hur vi har fastställt kvaliteten på undersökningen genom äkthet och tillförlitlighetskriterierna. Metoddelen avslutas med en beskrivning av den kontext som undersökningen gjorts i.

2.1 Ontologisk ansats

Vår undersökning är en kvalitativ undersökning, vilket innebär att den är induktiv, tolkande och utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv (Bryman & Bell, 2011). Det socialkonstruktionistiska synsättet innebär att man utgår ifrån att världen är socialt konstruerad och ständigt tolkas och omtolkas av de sociala aktörer som verkar inom den (Bryman & Bell, 2011). Motsatsen till det socialkonstruktionistiska synsättet är objektivism vilket innebär att vi möter sociala företeelser som ligger utanför vårt intellekt och som vi inte kan påverka, och de sociala företeelserna existerar oberoende av de sociala aktörerna (Bryman & Bell, 2011).

Vår undersökning av styrning av kunskapsarbetare i kunskapsorganisationer grundar sig i ett socialkonstruktionistiskt synsätt eftersom det kan tolkas och utövas på flera olika sätt av rektorer. Vi anser att en socialkonstruktionistisk ansats till vår undersökning är det som bäst kan förklara hur vi har gått till väga. Vi ville undersöka och få en djupare förståelse, samt flera nyanser på hur olika rektorer tolkar och utövar styrning av kunskapsarbetare. Varje rektor som har intervjuats har tolkat detta på sitt sätt och förändrat styrningen utifrån sina

egna intryck och erfarenheter. Detta gör att vi anser att detta begrepp är socialkonstruktionistiskt betingat och inte objektivistiskt.

Den här undersökningen fokuserar på hur rektorerna använder sig utav olika typer av styrning och hur dessa legitimeras.

2.2 Induktiv metodologi

Den induktiva metoden som har använts i arbetet, innebär att teorin baseras och genereras utifrån vårt empiriska material. Teorin baseras på och är resultatet av det arbete som samlats in och analyserats. Slutsatserna dras med det empiriska materialet som grund (Bryman & Bell, 2011). Studien är kvalitativ därmed har vi valt att arbeta med den induktiva metoden, då den deduktiva utgår från teorin och applicerar den på empirin (Bryman & Bell, 2011), medan vi med hjälp av den induktiva metoden har utgått från empirin och skapat vår teori om vad som skulle kunna förklara det observerade fenomenet i empirin.

2.3 Kvalitativ metodik

Den kvalitativa metoden innebär att man försöker att se världen ur undersökningsdeltagarnas synvinkel, hur de upplever vad som händer och hur de tolkar olika händelser och situationer (Bryman & Bell, 2011). Den kvalitativa metodiken används för att kunna beskriva och betona de kontexter som undersökta områden samspelar med (Bryman & Bell, 2011). Vi använde denna metodik då vårt mål var att undersöka hur rektorer tolkar och utövar styrning i sin organisation. Det var därför nödvändigt att försöka förstå och komma så nära våra undersökningsdeltagare som möjligt, så att vi kunde göra en rättvis och riktig tolkning av det empiriska material som de gett oss. Det var inte bara nödvändigt att förstå våra deltagares individuella tolkningar och utövande, men också försöka få en djupare bild över den kontext som de utövar styrning i. Därför anser vi att den kvalitativa metodik är väl lämpad till vår undersökning, då vi både behövde förstå varför de tolkar och utövar styrning på ett visst sätt, och hur de legitimerar denna styrning.

2.4 Forskningsmetodik

2.4.1 Bekvämlighetsurval

Valet av undersökningspersonerna gjordes genom bekvämlighetsurval, vilket innebär att urvalet görs utifrån personer som finns tillgängliga för forskaren (Bryman & Bell, 2011). Denna urvalsmetod är inte utan problem sett från ett statistiskt perspektiv, då det inte ger någon möjlighet att generalisera något utifrån denna population. Man kan inte säkerställa vilken statistisk population som denna grupp är representativt för, dock anses det vara

tidseffektivt för undersökningar som genomförs inom snäva tidsramar (Bryman & Bell, 2011).

Denna urvalsmetod valdes då vi inte hade särskilt mycket tid till vårt förfogande för att göra en stor undersökning. Vi hade även möjlighet till att snabbt få tillgång till flera rektorer genom en av författarnas tidigare kontakter inom skolvärlden. Undersökningen gäller framförallt hur rektorerna tolkar, utövar och legitimerar sin styrning, vi anser därför att det inte spelar någon större roll vilken typ av skola som de jobbar på, då den personal (lärarna) de ska styra tillhör samma profession.

Fokus kommer att vara på hur rektorer styr sina medarbetare och hur de legitimerar detta. Vi kommer att fortsätta att presentera hur vi har samlat in det empiriska materialet i det följande avsnittet, *Intervju som metod*. För att försöka uppnå vårt syfte har vi utgått från de nedan nämnda frågeställningarna. Men för att summera:

- Hur styr dessa åtta rektorer sin personal?
- Hur legitimeras denna styrning?

2.4.2 Intervju som metod

Under denna rubrik kommer vi att presentera varför vi har valt intervjuer som metod för insamling av vårt empiriska material. För att kunna förstå hur rektorerna utövar styrning och hur de legitimerar denna styrning samlade vi in deras åsikter med hjälp av intervjuer. Intervjuer är ett bra sätt att samla in och analysera kvalitativ data, genom att analysera samtal och diskurs. (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativa intervjuer syftar till att samla in ett djup i det empiriska materialet, snarare än bredd (Bryman & Bell, 2011), detta innebär att vi har fokuserat på att få ett material från färre respondenter än om vi genomfört en kvantitativ undersökning. Intervjuerna omfattade åtta olika rektorer på olika skolor inom olika rektorsområden och utbildningsnivå. På grund av tidsbrist har vi inte haft möjlighet att intervjua de anställda i denna undersökning, då vårt fokus låg i hur rektorerna anser sig använda styrning. Vi ansåg att åtta rektorer var ett tillräckligt stort urval eftersom intervjuobjekten uppvisade en viss samstämmighet efter att intervjuerna gjorts, vilket skulle kunna indikera tecken på mättnad i urvalet (Bryman & Bell, 2011). Våra intervjuobjekt har åberopat möjligheten att vara anonyma vilket gör att vi inte kommer att redovisa intervjutillfällena närmare än vad som hittills gjorts.

Urvalet av intervjuobjekt har, som tidigare nämnts, gjorts genom bekvämlighetsurval. Vi valde denna metod då vi hade begränsat med tid till vårt förfogande och redan hade god tillgång till den miljö som vi har valt att undersöka (Bryman & Bell, 2011). Delar av vår grupp hade redan erfarenhet och en bakgrund i den pedagogiska världen, därför använde vi dennes kontakter för att finna lämpliga intervjuobjekt. Vi lyckades genom detta komma i kontakt med fem rektorer, de övriga tre fann vi genom att ta kontakt med andra skolor och därigenom intervjua de som vi ansåg skulle ge undersökningen en så djup bild som möjligt. Vi valde rektorer från olika skolor och på olika utbildningsnivå i ett försök att få en så djup bild som möjligt, för att undersöka om man står inför samma utmaningar oavsett vilken typ av skola som man är rektor på. Vi har undersökt skolor på både grundskole- och gymnasienivå. I vår analysdel så benämner vi intervjuobjekten som rektor A-H.

Intervjuerna genomfördes i respektive skolas lokaler, dessa platser valdes utifrån att vi ville se rektorerna i deras arbetsmiljö. Många av rektorerna hade enbart möjlighet att mötas under arbetstid, att då kunna genomföra intervjuerna i lokaler valda av dem underlättade möjligheterna för intervjuernas genomförande. Forskarna använde sig av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide som innehöll frågor som belyser olika teman som ansågs relevanta kopplat till syftet. Den semistrukturerade metodiken ger forskarna möjlighet att ställa frågorna utifrån hur intervjun fortlöpte, istället för att de ställdes i en bestämd ordningsföljd. Detta gav möjlighet att flexibelt anpassa intervjuerna efter hur dessa utvecklades (Bryman & Bell, 2011).

Intervjuguiden formulerades med målet att frågorna skulle vara av öppen karaktär, vilket innebar hög flexibilitet och att intervjuobjekten kunde svara som de önskar och inte ledas till ett specifikt svar (Bryman & Bell, 2011). Vi använde olika huvudteman i intervjuguiden, som vi lät intervjuobjekten svara på förutsättningslöst. Vi ställde uppföljningsfrågor kopplat till respektive tema för att följa upp och fördjupa intervjun de gånger som vi inte fick tillräckligt djupa svar. Olika formuleringar som användes för att få djupare svar men samtidigt behålla en öppen intervju var: ”hur upplever du...”, ”kan du beskriva...?” ”ge konkret exempel?”. Detta för att få svar som var nyanserade och som speglade respondentens verkliga åsikt och inte enbart svar som var tillrättalagda och ansedda som politiskt korrekta (Bryman & Bell, 2011). Intervjuguiden utvärderades efter varje genomförd intervju, vilket innebar att en ständig process av förbättring av intervjuteknik och frågor pågick. Denna process

genomfördes för att ständigt försöka säkerställa att de frågor som användes verkligen gagnade uppsatsen syfte och för att försöka belysa de nyanser och tendenser som intervjuvaren gav. Intervjuerna genomfördes mellan den 10/4- 7/5 2015 och varade mellan 45-100 minuter. Något som var längre än vad som först planerats men för att inte avbryta samtal och kunna tillvarata på poänger nämnda i samtalen så ansåg vi det bättre att låta intervjuerna fortgå så länge svaren gav djup och mening till undersökningen. För att ha möjlighet att återge respondenternas svar på ett korrekt sätt så spelade samtliga intervjuer in med dubbel inspelningsutrustning, mobiltelefon och diktafon. Enklare anteckningar fördes också under samtalen så att intervjuaren skulle ha möjlighet att följa med under samtalets gång, för att sedan kunna gå tillbaka och be respondenten utveckla oklarheter. Inspelningar transkriberades sedan omgående efter intervjuernas genomförande.

Transkriberingarna innebar att vi reducerade risken för att nyanser och avvikelser i materialet sorteras bort eller inte återges på rätt sätt (Bryman & Bell, 2011). Transkribering innebär också att citat kunde tas direkt från materialet så att man kan finna nyanser och skapa förståelse för svaren genom en ordagrann återgivning (Rienecker & Jörgensen Stray, 2014). En fördel med transkribering är att dubbeltolkning av citaten reduceras, det vill säga att författarna själva gör tolkningar av intervjuobjektens tolkningar (Alvehus, 2013) Transkriberingar är tidskrävande (Bryman & Bell, 2011) och undersökningen skulle ske under en kortare tidsperiod och hade begränsningar gällande formalia så vi valde att fastställa antalet intervjuer till åtta.

Intervjuerna har genomförts av en intervjuare och en intervjuperson. Vi anser att det inte är något större problem att bara en person genomförde intervjuerna, då de spelades in transkriberades och alla författarna fick tillgång till materialet. Faktumet att bara en person närvarade under intervjuerna underlättade även i själva intervjusituationerna då de snarare utvecklades till ett samtal istället för en informationsgenomgång. Intervjuobjekten gav intrycket av att vara avslappnade på grund av detta i situationen.

2.4.3 Analysprocess

Analysen har gjorts med utgång i kvalitativ innehållsmetod vilket innebär att man sorterar och sammanställer det empiriska materialet efter olika kategorier och teman. Det innebär också att man letar efter uppgifter som skiljer sig eller är samstämmiga med varandra i

materialet. Dessa likheter eller olikheter försöker man sedan finna förklaringar till (Bryman & Bell, 2011). Denna metodik fokuserar på att finna mönster och nyanser i empirin.

Intervjuguiden till denna undersökning strukturerades utifrån olika teman med uppföljningsfrågor tillhörande varje tema. Denna struktur av intervjuguiden underlättade arbetet för kategorisering eftersom vi redan identifierat ett antal områden och teman som undersökts närmare. När transkriberingarna sedan lästes igenom kunde forskarna börja se mönster och nyanser i det empiriska materialet som sedan kunde ytterligare kategoriseras och ges etiketter som passade arbetets syfte. För att besvara frågeställningen och följa en röd tråd i arbetet, valdes tre olika kategorier ut. Dessa kategorier var: *Normativ styrning, styrning genom strukturer och kontaktpersoner* samt *direkt övervakning/styrning*. Kategorierna delades sedan ytterligare upp i delkategorier., vilka vi utvecklas mer i analysdelen. Denna metod valdes då det blir lättare att följa och förstå vad som belyses i arbetet.

2.5 Kvalitet av arbetet

Man använder sig inom den kvalitativa forskningen vanligtvis av uttrycken tillförlitlighet och äkthet för att bedöma kvaliteten av arbetet (Bryman & Bell, 2011). Man kan tillfredsställa kravet på tillförlitlighet genom att alla de som är involverade i den sociala miljön som undersökts får möjlighet att tillgodogöra sig resultaten av undersökningen, så kallat respondentvalidering. För att uppnå en tillförlitlig undersökning så måste det även finnas en detaljerad genomgång av hur undersökningen genomförts och resultatet uppnåtts. Vi har gett deltagarna möjlighet att få tillgång till den färdiga uppsatsen. För att ytterligare stärka tillförlitligheten i denna undersökning så har denna metoddel författats, vilken ämnar ge läsaren en utförlig och korrekt bild av hur undersökningen har sammanställts och genomförts, samt vilka metoder som använts för att komma fram till resultatet. En ständig diskussion och utvärdering av det empiriska materialet har skett mellan författarna för att inte en enskild individs personliga och subjektiva åsikter skulle blandas in i det analyserade materialet.

Äkthet i en kvalitativ undersökning innebär att man ger en rättvis bild av det som har undersökts och att de olika uppfattningar som finns kopplade till detta ges uttryck för (Bryman & Bell, 2011). För att kunna åstadkomma äkthet i vår undersökning så har vi undersökt styrning av kunskapsarbetare och legitimeringen av det utifrån flera olika rektorers synvinkel. Vi har valt att sprida ut vår undersökning på olika utbildningsnivåer eftersom detta gör att vi kan studera fenomenet genom varje enskild rektors tolkning av styrningen.

Vi kan inte genom denna kvalitativa uppsats göra några generaliseringar av statistisk karaktär. Målet har varit att tolka och skapa förståelse på ett djupare plan för vad styrning av kunskapsarbetare och legitimeringen av det innebär. Teoretisk- och analytisk generaliserbarhet kan ändå uppnås i en studie som är väl genomförd och uppfyller äkthet- och tillförlitlighetskriterierna (Alvhus 2013). Begrepp eller diskurs kan ändå utvecklas, vilka är meningsfulla i andra sammanhang. Vår undersökning har givit ett bidrag av teoretisk karaktär som kommer att lyftas fram i kapitlet Slutsats.

2.6 Undersökningens kontext

Vi har valt att undersöka komplexiteten av styrmetoder som rektorer använder sig av när de styr lärarna. Vi ser på skolan som kunskapsorganisation och lärarna som kunskapsarbetare. Definition och förklaringen till dessa begrepp görs nedan.

Enligt Alvesson (2004) är kunskapsarbetare anställda som lägger stort fokus på uppgifter som är intellektuella och analytiska till karaktären. För att kunna utöva dessa uppgifter är det vanligt förekommande att yrkeskåren i den aktuella organisationen har en formell och standardiserad utbildning, samt erfarenheter inom området som de är yrkesverksamma i. På grund av att arbetsuppgifterna inte är standardiserade utan snarare varierande och komplexa. Det krävs således ett stort mått av kreativitet och att de anställda kan anpassa sig till nya eller förändrade situationer. (Alvesson, 2004) (Tam, et al., 2002). Vi anser att lärarna kan ses som kunskapsarbetare. Det är lärarna (kunskapsarbetarna) som besitter kunskapen som eleverna (klienterna) skall tillgodogöra sig. Arbetsuppgifterna inom skolans värld är inte standardiserade, då varje elev och varje möte med dessa är en ny situation. Varje klass och individ måste bemötas på olika sätt. Lärarna måste vara kreativa och använda den kunskap som de besitter för att förmedla och göra ett gott arbete.

Alvesson (2004), Deetz (1997) & Lowendahl (1997) har försökt att hitta specifika faktorer som gör att man kan definiera en organisation som en kunskapsorganisation. De nämner att de anställda i en kunskapsorganisation är individer med en formell och standardiserad utbildning som utför kunskapsarbete. Organisationen kännetecknas av autonomi och att man använder sig av en platt organisationsform med nedtonade hierarkier.

En kategori inom kunskapsorganisationer är den professionella serviceorganisationen. Denna tillhandahåller situationsanpassade tjänster och ser mötet med klienterna som ett

nyckelelement i verksamheten (Alvesson, 2004). I denna typ av organisation utför de anställda alla typer av aktiviteter som främjar organisationens uppgifter till exempel produktion och utveckling. I den professionella serviceorganisationen finns det ofta en dominans av en och samma yrkesgrupp, vilket i sin tur leder till att det finns en gemensam bas för kunskap och en stark grund för gemensam identifikation med professionen. Både Lowendahl (1997) & Sharma (1997) skriver att det som också kännetecknar en professionell serviceorganisation är svårigheten med kvalitetsbedömning av arbetet. I en sådan organisation delar man problemet och problemformuleringen med klienten, vilket gör att det är svårt att mäta outputen från arbetet som kunskapsarbetarna har gjort. (Alvesson, 2004)

Vi anser att skolan är en kunskapsorganisation eftersom organisationen till stor del består av anställda med formell och standardiserad utbildning. Det går även att argumentera för att skolans organisationsform är relativt platt. Det finns inte andra chefer i organisationen bortsett från rektorn, som är ansvarig för skolans riktning och resultat. Det finns också en homogen yrkesgrupp inom skolan som alla har liknande utbildning, där lärarna utförväldigt många olika typer av arbetsuppgifter. Lärarna har ansvar för elevens betyg, men de behöver även finnas där för enskilda elever eftersom skolan skall främja elevernas individuella utveckling (Skollagen 2010: 800 4§). Den professionella serviceorganisationen har problem att mäta resultat och outputen på arbetet, detta är något som skolan också delar, man har förvisso betyg och enkätutvärderingar av verksamheten och personalen men dessa mätinstrument är inte helt tillförlitliga (Alvesson, 2004).

3 Teori

3.1 Teoretisk referensram

I denna del av arbetet presenteras de teorier som används i samband med analys av det empiriska materialet. Teoridelen inleds med en förklaring av vår uppfattning av begreppet styrning. Styrningen delas sedan in i beteende- och normativstyrning. Därefter skriver vi om kunskapsarbetarnas preferenser och aversioner kring styrning. Avslutningsvis knyts dessa delar ihop och förklaras i teorins sista avsnitt hur ledningen svarar på kunskapsarbetarnas preferenser och aversion.

3.1.1 Styrning

Styrning har ett övergripande syfte, nämligen att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Styrningens utgångspunkt är därför företagets strategi, i form av delmål och olika planer. (Kärreman & Rennstam, 2012) (Ax et al, 2009)

För att kunna styra företaget i riktning mot de mål som ställs upp har ledaren många slags av uppgifter. Hon eller han har i uppgift att följa upp fattade beslut, fördela och kontrollera verksamheten, förse beslutsfattaren med underlag, fördela och utkräva ansvar samt analysera orsakerna till avvikelser från planer och föreslå åtgärder. Det finns olika styrmedel för att kunna göra detta och en mildare form är genom företagskultur. Detta främst i lärande organisationer (Ax et al, 2009). Kärreman & Rennstam (2012) argumenterar för att man kan definiera styrning som maktutövning, riktad mot att säkra resurser och att mobilisera samt dirigera individuell och kollektiv handling.

Denna syn på styrning är något som författarna delar i arbetet, framförallt hur maktutövningen sker i avseende att dirigera individuell och kollektiv handling. Detta innefattar kontroller av de anställdas beteende och övergripande styrning.

Styrning kan utövas på flera olika sätt, de tre mest frekventa typerna av styrning som förekommer i befintlig teori är beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning. (Kärreman & Rennstam, 2012). Vi har i denna uppsats lagt fokus på delar av beteendestyrning samt normativ styrning, dessa styrsätt beskrivs mer utförligt nedanför.

3.1.2 Beteendestyrning

Enligt Kärreman och Rennstams (2012) definition innebär beteendestyrning att utforma och bevaka arbetsprocesser. Detta görs genom att förenkla och strömlinjeforma arbetsuppgifterna, för att möjliggöra för okvalificerad arbetskraft att utföra arbetsuppgifterna. Detta sker genom att få personalen att bete sig på ett förutbestämt sätt och följa regler. Enligt gängse teori är det vanligt att denna typ av styrning framförallt sker i organisationer och arbeten som består av standardiserade arbetsuppgifter, där kunskapskraven inte är så framträdande.

Beteendestyrningen i sig är att betrakta som en generell kategori som berör i sin tur tre styrmetoder. Direkt övervakning, teknologisk styrning och byråkratisk styrning (Mintzberg, 1989) (Mintzberg, 1983) Vi har valt att titta närmare på den direkta övervakning som kan utövas av en ledare i en organisation.

Den direkta övervakningen utövas direkt över fysiska personers beteende, vilket innebär att man många gånger använder sig av "hands on approach" (Hall & Löfgren, 2006). Direkt övervakning var tidigare en vanlig styrform, eftersom ägarna hade direkt kontroll över sina medarbetare. När marknaden blev större blev det svårare att övervaka personalen på detta sätt och chefer anställdes istället för att sköta bevakningen. (Kärreman & Rennstam, 2012)

Edwards (1979) argumenterar för att styrningen kan anses vara direkt i de fall när chefen har direkt kontakt med sina anställda, och genom denna direkta kontakt kan kontrollera att den anställda beter sig på ett sätt som är önskvärt för chefen. Chefens uppdrag blir att dirigera och bedöma arbetsförloppet. Bedömningsgrunderna för de anställdas beteende kan ske bl.a. genom enkätundersökningar och genom tidsstudier. Cheferna belönar alternativt bestraffar de anställdas goda respektive mindre goda beteende (Kärreman & Rennstam, 2012). Mintzberg menar att direkt styrning kan ske genom att man skapar en tydlig hierarkisk struktur. Där man ger de anställda tydliga instruktioner om hur de ska genomföra sitt arbete, samt hur de ska se till att de underordnade följer sina instruktioner, vilket kan påvisa att kommunikations och beslutsvägar är tämligen konkreta och kan vara bestämda i förväg (Mintzberg, 1983, 1989).

3.1.3 Normativ styrning

Normativ styrning innebär att ledning indirekt försöker påverka de anställdas beteende. Det är dock inte beteendet i sig som man fokuserar på när man talar om normativ styrning, utan man

försöker komma åt och styra de anställdas föreställningar, värderingar och uppfattningar, det vill säga den verklighetsuppfattning som de anställda har (Alvesson & Kärreman, 2004) (Czarniawska- Joerges, 1988). Genom att påverka de anställdas tankar och uppfattningar vill man förmå de anställda att bete sig på ett för organisationen önskvärt sätt. Ashfort & Mael (1989) beskriver den organisatoriska identiteten som hur distinkta och särskiljande en grups värderingar är, ju mer distinkta värderingar desto tydligare identitet, att det finns en känsla av vi och dem, gentemot andra grupper. De underordnade upplever då en sammanhållning inom ramen för organisationen vilket enligt Alvesson & Björkman (1992), kan leda till konfliktreduktion och starkare orientering gentemot organisationens övergripande mål. Man informerar och lär de underordnade vilka värderingar och uppfattningar som är accepterade och uppskattade av organisationen. Enligt teorin om normativ styrning imiterar de anställda sina chefers och medarbetares beteende, vilket gör att chefers roll som förebild kan användas i utförandet av normativ styrning (Kärreman & Rennstam, 2012).

När man använder sig av normativ styrning försöker man att integrera ett kollektiv genom att påvisa en föredragen handling. Integrerande handlingar ur ett normativt perspektiv är att man försöker finna ett sammanfattande uttryck för idéer och värderingar som är av vikt för den gemensamma sociala samvaron. När man skall instruera detta genom normativ styrning så gör man det genom att visa hur man vill att kollektivet skall fungera när det gäller arbetsstil, arbetssätt och arbetsgång. Allt detta gör man för att stärka yrkesidentiteten det vill säga få de anställda att identifiera sig med sin yrkesroll och vad det innebär (Kärreman & Rennstam, 2012).

3.2 Tidigare forskning

3.2.1 Kunskapsarbetares preferenser och aversioner mot styrning

Det finns många typer av preferenser kring hur kunskapsarbetare vill arbeta och aversioner mot styrning i litteraturen kring kunskapsarbetare. Enligt Kalra (1997) är kunskapsarbetare mindre benägna att se sig själva som resurser som kan utnyttjas och manipuleras för att nå mål i organisationen.

Gängse teori om kunskapsarbetare beskriver att de föredrar en autonomi och en informell karaktär på styrning med färre formella regler och mindre rapportering (Greenwood et al. 1990). De har också enligt befintlig teori en stark aversion mot styrning, befallning och övervakning (Greenwood & Empson 2003, De Long Nanda 2003, Shuaib, 2008). Dessutom argumenterar Shuaib(2008) ytterligare att kunskapsarbetarna föredrar mer självständigt

arbete. Det finns flera anledningar till varför kunskapsarbetare inte vill bli styrda på samma sätt som traditionella arbetare i tillverkningsföretag. Mladkova (2015) argumenterar för att anledningen till detta är att kunskapsarbete i sig är komplext och att arbetet utförs i huvudet på arbetarna snarare än på löpande bandet. Kunskapsarbetare anses vara fullt kapabla och villiga att bestämma, organisera sig själva och kontrollera det arbete som de producerar (Drucker, 1988) (Suff & Reilly, 2005) (Mladkova, 2015).

Mintzberg (1998) argumenterar för att kunskapsarbetare inte föredrar direkt övervakning eller styrning, utan snarare är intresserade av att bli skyddade från påtryckningar uppifrån i organisationen. Vid oklarheter och problem de själva inte kan lösa, söker de stöd från sina överordnade, eftersom de vill ha någon att bolla dessa idéer med (Mintzberg, 1998). Styrning av kunskapsarbetare enligt befintlig teori är att man använder sig av andra typer av verktyg och metoder, än när man styr organisationer och anställda som inte är kunskapsarbetare. Drucker (1988) definierar kunskapsarbetare som personer som hade en motvilja mot att styras genom metoder och teorier som utvecklats tidigare. Ett exempel är "Command & Control" modellen, som användes inom militären, vilken är en hierarkisk och direkt form av styrning. Det styrsätt som det talas mest om gällande styrning av kunskapsarbetare handlar om att skapa en organisation och en kultur där de anställda delar organisationens värderingar och där man skapar ramar för organisationen. Därefter försöker arbetarna få så mycket autonomi som det är möjligt (Mintzberg, 1998) (Ehin, 2008). Detta kommer att utvecklas och förklaras i nästkommande del.

3.2.2 Normativ styrning: ledningens svar på kunskapsarbetarnas preferenser och aversioner

Enligt Alvesson (2004) styrs kunskapsarbetare vanligen genom normativ styrning. Eftersom deras arbete är komplext, och de ofta besitter mer expertis inom sitt specifika område än vad deras överordnade gör. Enligt Kärreman & Rennstam (2012) är arbetet ofta inte tillräckligt standardiserat för att man ska kunna använda sig av beteendestyrning, kunskapsarbetet är många gånger väldigt komplext och varierande. Detta sammantaget gör att normativ styrning är det styrsätt som anses passa bäst för kunskapsarbetare enligt nuvarande teori.

När man styr kunskapsarbetare enligt gängse teori är det framförallt de anställdas idéer, värderingar, föreställningar och självbilder som man försöker påverka och styra (Alvesson,

2004). Går man in djupare och talar om professionella serviceföretag, försöker man påverka de anställdas värderingar och idéer genom socialisation och skapa en gemensam värdegrund för professionen eller organisationen (Alvesson, 2004). På grund av dessa svårigheter menar gängse teori att kunskapsarbetare ska styras med normativ styrning (Kärreman & Rennstam, 2012) (Alvesson 2004).

Kunda 1992 menar att denna typ av styrning kan uppnås genom att organisationen använder sig av bland annat av socialisation vilket kan åstadkommas genom till exempel kompetensutveckling och att vara en förebild för de anställda. Rekrytering av personer som redan delar värderingar eller identifikation med organisationen är ett annat sätt att styra normativt. Detta kan utföras genom att man har tydliga förutbestämda profiler på vilka personer som är önskvärda samt vilka egenskaper och värderingar de bör inneha för att passa in i organisationskulturen och dela de mål som organisationen har satt upp (Ouchi, 1980) (Etzioni, 1961/1975). Ett tredje sätt är att premiera de anställda som anses ha rätt värderingar och uppfattningar, en metod som förklaras som styrverktyg inom normativ styrning. Detta kan innebära såväl monetära som icke-monetära belöningar, till exempel löneförhöjning eller befordran (Kärreman & Rennstam, 2012). Man vill genom dessa metoder att de anställda ska dela den organisatoriska identiteten och de mål som organisationen har. Shuaib, (2008) beskriver ytterligare ett annat sätt att normativt styra kunskapsarbetaren på, vilket är att visa engagemang och förtroende för arbetaren. Detta kommer i sin tur öka deras moral och lojalitet gentemot organisationen. Chefen måste på ett enkelt sätt visa vad denna person önskar från kunskapsarbetaren och få dem att förstå innebörden av arbetet.

Mladkova (2015) & Drucker (1998) argumenterar för att kunskapsarbetarnas aversion gentemot styrning och övervakning gör att ett stort mått av autonomi och låg hierarki är av betydande vikt för kunskapsarbetarna när det gäller styrning. Alvesson, (2004) skriver att även han anser att detta skulle kunna vara den bästa miljön att utöva styrning av kunskapsarbetare i, även om han vill tillägga att man även kan utföra styrning under andra förhållanden. Verkligheten kan alltså ses som mer komplex och mångfacetterad än vad befintlig teori kan förklara.

Vi har undersökt en del av denna komplexitet och funnit att även om teorin argumenterar för att kunskapsarbetare bör styras genom normativ styrning, har vi funnit i vår empiri att så inte är fallet i alla situationer. Man använder sig av olika sätt för att legitimera en annan typ av

styrning och kan ändå få kunskapsarbetarna att acceptera denna. Dessa metoder kommer vi att redogöra för i analysen och slutsatsen

4. Analys

I denna del analyseras rektorernas styrning och vilka styrformer de använder för att kunna styra personal och organisation. Analysen kommer att delas upp i olika typer av normativ styrning, vilket är den styrningsform som teorin förespråkar när det gäller kunskapsorganisationer (Alvesson , 2004), (Kärreman & Rennstam, 2012), (Mladkova , 2015).

Vidare kommer vi att förklara och argumentera för hur dessa rektorer använder sig av strukturer och kontaktpersoner för att kunna utföra styrning och övervakning av kunskapsarbetarna.

Denna styrning förklarar dock inte all styrning som rektorer utövar. Slutningen kommer vi att åskådliggöra att de använder sig av andra styrningsformer så som direkt övervakning genom konkreta tips och klassrumsbesök, samt hur detta paketeras och legitimeras.

4.1 Normativ styrning

I empirin har vi hittat många olika medel som de intervjuade rektorerna använder sig av för att styra sin personal/ kunskapsarbetare. I denna del av analysen ska vi visa på flera av dessa medel som de använder sig av för att styra sina kunskapsarbetare. För att visa detta på ett tydligt sätt har vi delat in vad rektorerna gör i fyra kategorier: *Genom att vara en förebild, genom att vara agendasättare, Genom att vara coacher, Genom att utveckla kompetenser*. Vi avslutar sedan denna del av analysen genom att visa att vi utifrån dessa kategorier kan se att detta är olika typer av normativ styrning som de intervjuade rektorerna använder sig av.

4.1.1 Genom att vara en förebild

Något som noterades under genomförandet av intervjuerna var att rektorerna talade om vikten att vara en förebild på arbetsplatsen för sin personal och för att organisationen ska fungera på ett bra och tydligt sätt. Utifrån nedanstående citat kan detta exemplifieras.

B: "Man måste föregå med ett gott exempel. Om jag kommer sent till möten med vårdnadshavare eller lärare, då signalerar jag att tidspassning inte är viktigt. Gör lärarna

det till eleverna och kommer sent, inte har med sig rätt material och inte har rättat det, då är det samma signaler “

Som citat ovan visar så förklarar B att om hon inte föregår med gott exempel genom att exempelvis komma i tid så påverkar det hur personalen ser på uppgiften, flera exempel på detta exemplifieras nedan:

C ”Om jag ska leda en organisation med bra ledare kan ju inte jag själv inte visa på det, jag får ju själv vara någon slags modell.”

D ”Att jobba strategiskt ingår i chefskapet kan jag tycka, man har ett ansvar att se längre framåt. Att man har en tro på någonting som man står upp för och det får jag ju bekräfta i det rutiner och möten som jag har dagligen med medarbetarna”

Exemplen ovanför visar att rektorerna anser att det är viktigt att vara en förebild på arbetsplatsen. Detta förklaras genom att de använder sig av detta för att bland annat visa personalen att de ser uppgifterna som ska göras som viktiga. De anser också att deras beteende kan medföra signaler genom hela organisationen. Ett exempel är B's förklaring av att om hon är sen till ett möte kan personalen betrakta det som att det inte är viktigt att passa tider. Detta kan leda till att personalen följer detta mönster när det gäller elever/klienter. Citaten ovan visar även att de intervjuade rektorerna anser att de kan påverka deras personal/kunskapsarbetare genom att föregå med gott exempel. Vidare exemplifieras det här tydligt i C:s citat om att om man ska leda måste man själv vara någon slags föredöme.

4.1.2 Genom att vara agendasättare

Rektorerna kommunicerar mycket med personalen för att kunna se vad som behöver göras och på vilket sätt som de önskar att detta görs på. De intervjuade rektorerna samtalar med sin personal om olika värden. De anser också att samarbeten är viktiga för att kunna styra organisationen.

H:” Det är inte så att jag går in i varje arbetsrum eller sitter med på lektioner direkt utan vi pratar oftast kring pedagogiska frågor och hittar samsyn och ser till så att det finns samarbetsmöjligheter. Lärarna lär sig jättemycket av varandra. Det ska inte vara den där stängda dörren utan alla ska känna att man hjälps åt.”

H beskriver vikten av att kommunicera med sin personal och att förmedla sitt budskap. Detta för att kunna styra och se till att de samarbetar och saker blir gjorda på ett bra och tydligt sätt. Vi ser också utifrån H:s citat att hon genom detta försöker förmedla värden och vad som är viktigt för organisationen. Nedanstående citat visar på liknande sätt att se detta:

C: "Jag anser att det är väldigt viktigt att ha ett forum för pedagogiska diskussioner. Vi har en ledningsgrupp och de har i uppdrag att varje vecka ha pedagogiska diskussioner. Jag vet inte riktigt om det alltid är så men uppdraget för dem är, 75 % av tiden ska vara pedagogiska diskussioner och 25 % ska vara att lösa praktiska problem eller elevhånteringsproblem så att säga."

D: "Har man ledarskap och chefskap, då har man möjligheter att förändra och förbättra. Men då kräver det att man gör det i dialog och samverkan. Då måste man vara öppen för omvärlden, eftersom som regel gör jag ett bättre jobb tillsammans med andra än ensam."

I citaten ovan fortsätter rektorerna beskriva att de tycker att samtal är viktiga och att de ser till att använda sig av dessa för att belysa vad det tycker att organisationen behöver genom att lyfta frågor och ämnen som de anser vara viktiga och att de måste skapa samarbetsmöjligheter för att få personalen ska utföra sitt arbete på bästa sätt. Rektorerna försöker utifrån dessa samtal skapa en gemensam uppfattning om frågor och värderingar. Citaten nedan visar på exempel av detta:

F: "Jag styr via ombud men också via att tala om var vi står någonstans, en gång om året minst, men inför varje läsår så har vi rektorns tal till nationen. Det är egentligen skolledningens tal till nationen. Vi förbereder det väldigt väl, vilket budskap vi ska gå ut med och vad är det som är vår ledstjärna det kommande året."

F pratar i ovanstående citat om vikten att förmedla sitt budskap om vad som är viktigt i organisationen och på detta sätt styra så att de fokuseras på de sakerna man har tagit upp i detta tal. Nedanstående citat är ett liknande exempel:

A: "Jag initierar när vi pratar om bedömning, eller när vi pratar om värdegrund, eller vad det nu kan vara för någonting. I de lägena är jag oftast moderator eller samtalsledare och kan bemöta när det är helt galna saker som kommer fram, vilket det gör emellanåt och det måste det ju få lov att göra. Ska vi ha ett öppet klimat så måste man ju få säga vad man tycker. Men jag bangar ju inte för att ta en diskussion och vill gärna ha dem, vi ska inte sopa saker under mattan får då blir det ingenting."

C: "Jag leder genom att ha det pedagogiska samtalet hela tiden och inte prata om eleven som problem, utan vilket redskap vi ska använda oss utav. Sen måste jag som ledare vara inspirerande och fånga upp det här hela tiden. Den lärande organisationen där man stöttar varandra, där man diskuterar det man ska diskutera."

Rektorerna i ovanstående citat talar om hur de försöker lyfta fram samtalsämnen och värden som de anser är viktiga för att organisationen ska fungera och utvecklas på det sättet som de tycker är det bästa. De talar också om att detta är ett sätt få fram till personalen/kunskapsarbetarna vad de anser är de viktiga och på så sätt styra deras sätt att tolka värderingar genom att få fram en samsyn och på så sätt fortsätta utvecklas tillsammans. De försöker också genom dessa samtal att visa varför de styr/leder på vissa sätt genom att skapa förståelse genom samtalen med personalen som kan ses av nedanstående citat:

B: "Vara ute i verksamheten. Hålla fast vid det som man har bestämt utifrån verksamhetens behov och så försöka ta bort allt annat. Ge tid till det, nu är det detta vi jobbar med då måste vi också få tid att prata om det och diskutera. Det är det och prioritera och förklara varför samt att hela tiden jobba med det. Det ska inte bara vara ett prioriterat mål som står i någon vision, klyscha eller någon floskel utan det är vad vi verkligen jobbar med."

B talar om att man måste hålla fast vid vad som bestämts utifrån verksamhetens behov och se till att detta förmedlas genom samtal varför det är det som ska göras. B förklarar att man måste prata om varför man gör det man gör och visa varför det är det som personalen och organisationen behöver göra. Nedanstående citat exemplifierar detta mer:

H: "Det är ingenting man kan hoppa över, bemötande, kompetens, samtalsteknik men framförallt bemötandet det är ju det man måste kunna. Jag kan ju peka på vilken lag som helst men om jag inte kan förmedla vad jag vill och varför, då fungerar det inte."

E: "Just det här att förklara vad det är jag gör, varför jag gör det och varför vi ska göra det här."

D: "Samarbetar vi på ett bra sätt och det hela tiden kommuniceras så att kollegerna är med på det, så har man ett bra verktyg att förändra framåt för det är rätt trögt. Men man måste ha en ihärdighet, ibland istadighet, jag älskar ordet istadig för det visar, där har man en vilja som är god men man måste ändå sätta ner hållarna så mycket som en åsna ungefär för att man ska kunna bromsa och säga reflektionstid eller omstart till och med."

Citaten ovan visar att rektorerna lägger stor vikt på att förmedla varför de gör någonting genom samtal och diskussioner. Sammanfattningsvis argumenterar vi för att utifrån dessa citat i denna kategori att rektorerna använder sig av samtal och diskussioner för att förmedla och påverka vad som behöver göras i organisationen. De talar också om att de ser till att de finns samarbetsmöjligheter för att kunna utveckla och få samsyn om det som de anser vara de viktiga frågorna och värderingarna i organisationen. Allt detta menar vi visar på att rektorerna sätter agendan om vad som ska göras och se till att förmedla det genom samtal och påverka värderingar för att få en samsyn.

4.1.3 Genom att vara coacher

En annan sak som rektorerna talade mycket om under intervjuerna var att de coachade sin personal/kunskapsarbetare i vad de anser är det bästa för organisationen. Detta coachande beskriver de att de använder i olika situationer. De talar om att de använder sig mycket av samtal och diskussioner när de ska coacha sin personal/medarbetare, detta exemplifieras av citaten nedan:

C: "När jag coachar mina förstelärare och de nya, då ska ju det vara ett coachande samtal i full respekt. Vi är 2 pedagoger som tillsammans ska hjälpa varandra att hitta det bästa sättet att undervisa. Då är det metodik, pedagogik, vad man kan göra, vilka modeller man kan använda och inte köra ner i diket utan jobba med våra redskap."

Som C beskriver coachar hon både de nyanställda och förstelärarna. Detta gör hon genom att samtala och diskutera med dem om vilka sätt som är bäst att göra saker på, som exempel har hon undervisning och pedagogik. Detta visar på att hon styr samtalen så att hon kan coacha dem att operera på ett korrekt sätt. Nedanstående citat exemplifierar ett liknande sätt:-

A: "Jag styr strukturen i organisationen, vilken lärare som är ansvarig för vilka elever, se till att vi har rätt kompetens i lärarkåren, att schemat fungerar så optimalt som det går, att jobba med lärarna jobba med mentorskapet, se till att vi har rätt grejer, att vi har rätt kontakter ute i branscherna. Det är jättemycket sådant."

E: "Det handlar om att läsa av skolan med hjälp av personalen och vad är det då vi ska ha för innehåll, vilka utvecklingsområden måste vi jobba med? Så det kan man absolut påverka. Det är en skyldighet att göra det, och det kommer ju hela tiden nytt."

Rektorerna talar om att de coachar sin personal genom samtal och diskussioner om vad som är viktigt i organisationen. De talar också om hur de leder vägen genom att strukturera och styra vilka som hamnar var. De använder sig av sin coachning för att se vem som passar var och vad som behöver utvecklas och att påverka sin personal genom det. Detta coachande använder de sig av för att sätta ramarna för var de vill att personalen ska operera inom. Detta exemplifieras av citaten nedan:

F: "Det ser väldigt olika ut. Somliga vill bli ledda, andra inte. Alla vill veta ramarna för att ha det att följa, men de vill också veta när man kan gå utanför ramarna. Så det handlar om tydlighet, det kräver vi men här finns ett fritt utrymme. Om man känner sig trygg i var gränserna går så kan man också med glädje gå utanför och det är en sorts ledarskap."

H: "Det gäller att ge förutsättningar för att vi ska kunna ha de här pedagogiska diskussionerna, sen finns kraften hos lärarna men att göra ramarna kring det tills vi möts så att vi har bra innehåll i de träffarna och att det känns som vi kommer framåt i det, det är min roll."

Som ses av citaten ovan talar rektorerna om att de använder sig av coachande för att sätta ramarna för vad personalen får och ska göra, detta för att enligt dem får personalen en trygghet om vad som gäller och att man kan ha de diskussionerna som krävs för att utveckla organisationen. De talar om att genom sitt coachande ge förutsättningar för personalen att arbeta på ett bra och tydligt sätt.

4.1.4 Genom att utveckla kompetenser

En annan sak som rektorerna talade mycket om under intervjutillfällena var deras roll i att utveckla personalens kompetens för att se till att organisationen kan utvecklas i enlighet med vad rektorerna anser är det korrekta. De talar mycket om hur de använder sig av kompetensutveckling och fortbildning för att se till att personalens pedagogik är till belåtenhet. Detta anser rektorerna sig göra genom att kartlägga vad och vem som behöver utvecklas. Detta kan ses i citaten nedan:

F: "Vi pratar ganska mycket om hur vi ska göra. Vi har lagt ned ett par timmar den senaste tiden, för att diskutera just hur vi ska göra för att dem skall tänka att " ja jag behöver gå den fortbildningen som handlar om just hur jag tydliggör målen". Vi har jobbat systematiskt med vad vi ställer för krav, vi har lönekriterier och medarbetarsamtal och klassrumsbesök och

sådant, det hänger väldigt tydligt ihop. Där vi säger att det här är vad vi önskar och det är det här som vi kräver.”

Som F beskriver arbetar han mycket med att diskutera vilken kompetensutbildning som personalen är i behov av. F uttrycker också att han använder sig av dessa för att visa vad de i organisationen vill ha och vad som krävs kopplat till lönekriterierna. Detta exemplifieras vidare genom nedanstående citat:

B: ”Ja... kompetensutveckling ibland för alla, ibland riktad till vilka som behöver det och sen kan det spridas i arbetslagen. Vi har var tredje år en större summa pengar till ett ämne så att man personligen kan få välja sin kompetensutveckling det året. Ibland om någon har något behov kan man göra undantag för det om det behöver något speciellt.”

Som B beskriver så använder hon sig av kompetensutveckling för att se till att utveckla hela organisationen. Hon menar att om en person åker på utbildning så sprids sedan den kompetensen i arbetslaget. Hon talar också om att ibland rikta kompetensutbildning till de som verkligen behöver den när det gäller något speciellt. Detta för att personalen ska kunna leda och förmedla sin kunskap till sina elever/klienter. Fler liknande exempel visas nedan:

E: ”Jag får planera efter behov vad jag fyller konferenserna med, hur man planerar upp pedagogiska caféer, vad det är vi behöver lägga in för samtalsämne.”

C: ”Då är det viktigt för mig att vara tydlig med vad det är för uppdrag vi har och att vara tydlig med att vi ska vara professionella om det som är vårt huvuduppdrag. Det vill säga undervisningen och hitta former för det, se till så att varje lärare har redskap för de som de möter, till exempel genom kompetensutveckling.”

Här talar rektorerna om att det är viktigt att skapa förutsättningar för kunskapsarbetarna att det är viktigt att de har rätt kompetenser. De ser kompetensutveckling och fortbildning som viktiga aspekter då det gör att organisationen utvecklas och att personalen/kunskapsarbetarna har rätt kompetenser. Men också att man genom kompetensutveckling kan skapa anställda som förstår och delar det uppdrag som verksamheten har. Man pratar om att man ska nå upp till vissa lägsta nivåer som krävs. De talar också om att de vill utveckla personalen så att de förstår och delar värdet av uppdraget som de ser inom organisationen.

4.1.5 Olika sätt att använda normativ styrning

Vi kommer nu att sammanfatta och argumentera för att de fyra kategorierna: *Genom att vara en förebild*, *Genom att vara agendasättare*, *Genom att vara coacher*, *Genom att utveckla kompetenser*, är olika typer av normativ styrning. Normativ styrning handlar om att ledaren försöker styra sin personal indirekt genom att påverka de anställdas beteende. Detta innebär att de försöker styra de anställdas föreställningar, uppfattningar och värderingar (Alvesson & Sveningsson 2012). Vi kan argumentera och visa att ”*Genom att vara en förebild*” är en typ av normativ styrning på grund att rektorerna, som kan ses av citaten i kategorin, använder sig av *att vara en förebild* för att de anser att de har genom detta en möjlighet att påverka sin personals värderingar och uppfattningar till det som de anser är det bästa för verksamheten. De använder sig av sig själva och sin position för att visa personalen vilket beteende som är accepterat i organisationen och detta visar att det är en typ av normativ styrning eftersom de använder sig av detta sätt för att påverka de anställdas värderingar och uppfattningar för att styra deras beteende. Detta är samma som Alvesson och Sveningsson (2012) menar är karakteristiskt för normativ styrning. ”*Genom att vara agendasättare*” kontrollerar och styr rektorerna vilka ämnen och frågor som personalen och organisationen ska arbeta med och genom detta premierar de vilka värderingar som premieras i organisationen.

Genom samtalen och möjligheterna till samarbete genom hur rektorerna strukturerar och styr gör att de kan klargöra vilka frågor som ska belysas och fokuseras på och då kan de också genom detta påverka de anställdas värderingar och tolkningar av organisationen. Detta är en karakteristisk form av normativ styrning enligt Alvesson (2004). Alvesson (2004) menar att man kan nollställa beteende och få de anställda att lättare ta till sig de värderingar som finns i organisationen och skapa en grogrund för socialisation i organisationen. Detta har vi sett under kategorin ”*Genom att vara coacher*”. De har tydligt i denna roll argumenterat och förklarat att de coachar sina lärare för att få dem att se organisationen och uppdraget ur deras synvinkel, det vill säga ett sätt att nollställa sin personals beteende och förklarar att de då lättare förstår vad det är som rektorerna ser som viktigt och att de blir konformerade med sin profession i organisationen precis som Alvesson (2004) argumenterar för. Rektorerna talar också i kategorin om att personalen inte behöver känna sig ledda på samma sätt eftersom de redan är socialiserade och införstådda i vilka värderingar som rektorerna ser är viktiga, vilket leder till en indirekt påverkan av beteendet (Alvesson & Sveningsson 2012). ”*Genom att utveckla kompetenser*” skapar och hjälper rektorerna till att skapa ett beteende genom delade värderingar och tolkningar som är karakteristiskt för normativ styrning enligt Alvesson och

Sveningsson (2012). Det på grund av att man kan tolka att man genom fortbildningar och kompetensutveckling kan skapa en samsyn kring vilka aktiviteter som ska utföras och på vilket sätt.

Som citaten i kategorin visar använder gärna rektorerna kompetensutveckling på den personal som behöver den mest, vilket skulle kunna vara ett sätt att identifiera de anställda som inte delar organisationens kärnvärden och få dem att börja arbeta på samma sätt som organisationen och på så sätt skapa en större känsla av identifiering med organisationen, vilket stärker socialisationen och stärker yrkesidentiteten som Alvesson och Sveningsson (2012) argumenterar för. Vi har visat att alla metoder som de intervjuade rektorerna använder är olika typer av normativ styrning. Vi kommer i nästa del av analysen beskriva och argumentera för att rektorerna också använder sig av strukturer och kontaktpersoner för att få information och påverka värderingar och tolkningar.

4.2 Styrning och övervakning genom strukturer och kontaktpersoner

I denna del kommer vi att argumentera för att rektorerna använder sig av strukturer och kontaktpersoner för att övervaka, styra och veta vad som behöver göras och när. Vi kommer att visa och argumentera för att detta är en typ av normativ styrning.

4.2.1 Användning av grupper och strukturer

Under intervjuerna har rektorerna talat om den roll som grupper och strukturer som ledningsgrupper, arbetslag och elevhälsoteam har för påverkan i organisationen och hur de använder sig av dessa, se citaten nedan.

D: "Att ha en diskussion med min ledningsgrupp och mitt pedagogiska team, det vill säga förstelärarna. För har vi en samsyn, är det roliga i jobbet att hitta det ultimata sättet att stötta kollegera att komma dit. Vilken pedagogisk diskussion behöver vi lägga in nu under kommande läsår? För att vi ska underlätta till att jobba på ett sätt mot det hållet, försöka göra insatser på det här sättet"

Som ses av D:s citat använder hon sig av ledningsgruppen och förstelärarna för att försöka skapa sig en samsyn om vad som behöver göras och att de använder sig av dem för att förmedla detta till resterande personal så det gör vad som har bestämts. Nedanstående citat exemplifierar detta vidare:

E: "I skolan om det finns ett centralt team, någon som går in och skuggar och ger feedback och följer upp. Ser man ingen förbättring trots att man redan har pratat med dem och man har skickat iväg någon på utbildning och inget händer, då får man komma till ett avslut"

C: "Min roll i detta är att jag håller i coachandet av förstelärarna och jag också har coachat de nyanställda. Jag har tagit det på min roll och så leder jag ledningsgruppen som då är arbetslagsledarna... Vi har förstelärarna som är ute och ger kollegial undervisning och vi har våra arbetslagsledare som har pedagogiska diskussioner"

E och C talar om centrala team och hur man kan coacha de utvalda förstelärarna för att dessa ska kunna bidra och föregå med gott exempel gentemot de andra anställda och visa på den värdering och handling som är föredragen ur ledningens perspektiv. E utvecklar, enligt vår mening, idén om att ifall inte personen anammar de värderingar som organisationen har så kan man som sista utväg avsluta personens anställning.

Vi har även sett under intervjuerna att rektorerna använder sig av specifika kontaktpersoner och förstelärarna för att inhämta information om vad som sker i organisationen och lyfta upp frågor som enligt dem är viktiga för organisationen. Vilket följande citat talar om:

B: "Det är viktigt att ha bra kontakter med lärare ute i verksamheten och så har vi ledningsgrupp, arbetslag, lärarna jobbar i arbetslag och där är en lagsamordnare och de är öppna mot mig tycker jag. De signaler vad det är vi behöver, de kommer själv med idéer, vi har t.ex. läsprogram detta år, eleverna läser varje dag, och då är det någonting som har kommit från personal som de tycker att vi ska satsa på. Och då försöker jag ta sådana saker som de är med på, det blir lättare då att jobba."

Detta är något som även andra rektorer talar om, vilket kan följas i nedanstående citat:

G: "Jag försöker vara ute mycket, bland eleverna, prata mycket med eleverna. Eleverna är väldigt tydliga, och genom eleverna vet jag hur undervisningen går till, konstigare än så är det inte."

C: "... Sen har vi då förstelärare på skolan som har uppdrag att stötta kollegerna i pedagogiska samtal genom att göra besök och bjuda in till besök, så att man kan få en diskussion kring pedagogiken."

H: "Det är den stora utmaningen, vi hade den diskussionen senast igår. Det är ju pedagogens utmaning och ibland hjälper det att vi pratar tillsammans. Att man sitter då i kollegiet och säger den gjorde si och jag har bara kört fast med denna person, så kanske någon annan säger att det här brukar funka på denna elev, alltså att man använder kollektivet där till hjälp och att man stöttar varandra i det."

Citaten ovan visar att rektorerna använder sig av olika grupper för att se vad som händer i organisationen och gå in och styra där det behövs. H:s citat visar att genom att diskutera med personalen i de grupperna som hon har kan hon se och utveckla vad som måste göras gemensamt för att utveckla och styra organisationen. C talar om hur hon använder sig av förstelärarna för att få en bild av organisationen. G pratar om hur hon skapar kontakter med eleverna för att kunna förstå vilka problem som finns inom organisationen. Man kan alltså argumentera för att rektorerna använder organisationen för att inhämta information om störningar innan dessa eskalerar och orsakar problem. Men det kan också ses som att man kan lyfta upp och behandla frågor som de anställda eller klienterna anser som viktiga.

Alvesson & Kärreman (2004) skriver att normativ styrning innebär att ledningen indirekt försöker påverka de anställdas beteende och uppfattning. Vi anser oss kunna se att man använder sig av kontakter med olika personer i organisationen för att inhämta information och sedan kommunicera ut önskvärda förändringar, man försöker finna en samsyn om vad som behöver förändras. De använder sig av denna information för att problem inte ska eskalera, samt att styra organisationen i önskvärd riktning.

Vi har även noterat att man försöker styra de andra anställda genom att indirekt påverka övriga anställda genom att man påverkar kollektivet genom att visa hur detta skall fungera ifråga om arbetsstil, arbetssätt och arbetsgång, något som Kärreman & Rennstam (2012) också talar om gällande normativ styrning. Det finns också tecken i materialet som visar att vissa rektorer lägger mycket tid på att coacha förstelärarna, något som kan tolkas som att man på ett praktiskt plan försöker visa dessa personer vad som är normativt och accepterat av ledningen så att dessa sedan kan sprida värderingarna vidare ut i organisationen.

Man har funnit och utsett vissa nyckelpersoner som indirekt kan påverka sina kollegors beteende, detta visar sig i praktiken som förstelärare och ledningsgruppen. Genom dessa skapar man samsyn och kommunicerar ut den föredragna handlingen eller beteendet.

Socialisationsprocessen är viktig inom normativ styrning vilket Kundas (1992) hävdar, rektorerna berättar att i de fall som man inte kan få den anställde att ta till sig det önskade beteendet genom kompetensutveckling etc. så är den enda utvägen att avsluta samarbetet med denne. Man lyfter alltså fram att socialisationen och identifieringen med organisationens värde skulle kunna vara av väsentlig betydelse. Vi anser alltså att rektorerna också utövar ett normativt inflytande över organisationen genom att välja ut personal och nyckelpersoner som de anser kan synkronisera de värderingar som är önskvärda.

4.3 Direkt övervakning/ Direkt styrning

Vi har tidigare i analysen beskrivit och analyserat den normativa styrningen som de intervjuade rektorerna använder på medarbetarna vilket är helt i linje med vad befintlig teori uttrycker att man ska göra med kunskapsarbetare (Alvesson 2004) (Kärreman & Rennstam, 2012). Vi har dock under våra intervjuer observerat att de intervjuade rektorerna använder andra sätt att styra och övervaka sin personal och organisation. I denna del av analysen kommer vi diskutera och beskriva den direkta övervakningen/direkta styrningen (Kärreman & Rennstam 2012 (Edwards, 1979) som de intervjuade rektorerna använder, hur denna direkta övervakning/direkta styrning legitimeras och hur de vill förmedla det till sin personal för att få dem att acceptera den trots att det borde vara väldigt svårt att få kunskapsarbetare att acceptera den typen av övervakning/styrning (Greenwood & Empson 2003) (De Long & Nanda, 2003) (Shuaib, 2008) (Drucker 1988).

4.3.1 Klassrumsbesök

Vi har genom intervjuerna noterat att rektorerna talar mycket om att de är ute på klassrumsbesök. De talar om att detta är ett sätt att underlätta och tydliggöra medarbetarsamtal och vilka frågor som organisationen och de enskilda lärarna behöver arbeta med, se citaten nedan.

D: "Jag vill egentligen varje höst göra ett klassrumsbesök, och under samma vecka ha klasskonferens och medarbetarsamtal. Då tror jag att man skulle kunna få en bra tillsammans rutin, där lärarna känner att de verkligen är med i det som är den pedagogiska diskussionen."

D beskriver att hon vill göra klassrumsbesök för att kunna koppla ihop det till medarbetarsamtal, alltså vad som behöver utvecklas och på så sätt också få personalen med i viktiga frågor. Liknande resonemang exemplifieras nedan:

A: "Jag gör gärna lektionsbesök. Jag kan sedan säga att jag vill att vi jobbar med pedagogiska utvecklingsfrågor."

E: "Jag har alltid gjort mycket besök i klassrummen. Därför har jag valt att lägga mycket tid på det, vilket också gör det lättare när man har lönesamtal och medarbetarsamtal, för det är aldrig någon som kan säga att du har inte varit där"

Ovanstående visar att rektorerna gör klassrumsbesök för att kunna, enligt deras utsago, jobba med "utvecklingsfrågor" och få med personalen på deras "pedagogiska diskussioner" och för att kunna motivera sina beslut. Det ser vi som att de använder sig av dessa "besök" som ett sätt att stärka sin egen position och för att få en anledning att kunna se vad som händer i klassrummet, samt kunna styra sina medarbetare så att saker görs på det sätt som ledningen vill. Detta stärks bland annat av hur de beskriver att de kopplar ihop sina "besök" med medarbetarsamtalen så att de konkret kan beskriva varför de får en viss löneutveckling och se till att personalen utvecklas på det sätt som ledningen vill. Nedanstående citat stöder detta resonemang:

B: "Det tar man på medarbetarsamtalet. Istället för att man säger att jag har hört eller tror att det är så här på dina lektioner eller någon förälder eller elev har sagt det är såhär så försöker jag gå ut och se hur det verkligen är. Jag tycker att det är bättre att ha ett konkret exempel för annars glömmar man. Det kan vara, "när det hände inne i klassrummet", eller "när du tilltalade de". Ska man sen ha medarbetarsamtal 7 månader senare eller något så brukar jag ha skrivit upp något ett exempel så att man kan ta något konkret. Likadant det som är positivt, oh vad jag uppskattade att när vi hade vikariebrist tog du in 2 klasser där i tyskan och slog ihop dem, det löste mycket för oss."

B beskriver hur hon genom klassrumsbesöken får tydliga exempel på hur saker fungerar och vad som behöver utvecklas. Vi tolkar också utifrån B:s citat att hon genom konkreta exempel får igenom beslut om vad som behöver göras och att personalen anpassar sig till vad som är en föredragen handling för att utföra sitt arbete. Liknande saker exemplifieras nedan:

F: "Vi har jobbat systematiskt med vad vi ställer för krav, vi har lönekriterier och medarbetarsamtal och klassrumsbesök och sådant, det hänger väldigt tydligt ihop. Där vi säger att det här är vad vi önskar och det är det här som vi kräver. Det ser vi också i våra bedömningar hur lärare blir duktigare och duktigare. Om vi har en skala från minst duktig

till duktigast så har vi ansamling kring duktigast, fler och fler flyttar uppåt och blir duktigare och duktigare.”

E: ”Det är därför som jag är ute på klassrumsbesök också, när jag har en verksamhet. För att se vad som händer, ser jag något resultat av utbildningen vi hade igår? Är det, det som man diskuterar?”

Med stöd av dessa citat kan man argumentera för att rektorerna använder sig av sina ”besök” och kopplar det till medarbetarsamtal och lönesamtal. Detta anser vi att de gör för att ha praktisk information om vad som händer och på det viset påverka och förklara varför personalen får den löneökning de får, samt vad de vill att de ska utveckla, det vill säga ett sätt att legitimera sina besök. De blir en väldigt tydlig övervakning för att se om saker utförs på de sätt som de anser är bra, och i så fall belönar. Detta stärks av E:s citat om att se ”resultat” av utbildning. Vi anser att det som rektorerna egentligen säger är att ”vi vill att ni ska göra och bete er på detta sätt därför kollar vi er”. Hur kommer det då sig att dessa besök accepteras? I nedanstående citat beskriver rektorerna hur lärarna ser dessa besök som väldigt positiva.

B: ”Min biträdande och jag har gjort rätt mycket klassrumsobservationer, varit ute i klassrummen och sett vad som händer. Sen har vi haft medarbetarsamtal nästan direkt efter med utgångspunkt mycket från det som har hänt i klassrummet. Det säger lärarna själva att de är det bästa de har varit med om för att de får återkoppling då.”

B beskriver bemötandet från lärarna när hon är på besök som positivt. Vi ser utifrån citatet att hon kopplar ihop vad som setts under besöket och har det som utgångspunkt i medarbetarsamtalet, detta tolkar vi som att lärarnas positiva bemötande har att göra med att de då vet vad som förväntas av dem för att få den kompetensutveckling och löneutveckling som de själva vill ha, detta stärks av citaten nedan.

A: ”Jag tycker det är så roligt att vara med eleverna och vara med i klassrummet, det är så fantastiskt kul. Det är ju det viktigaste vi håller på med.”

D: ”Det roligaste som finns är när man gör klassrumsbesök, om jag kan genomföra det, det beror helt på vilken tid det är under läsåret, då har jag också med mig revisionsprotokoll. ... Det har jag för varje lärare, så det är ett betydelsefullt underlag, det finns ingen lärare som inte är intresserad av det, det finns ingen lärare som inte tycker att det är meningsfullt att sätta sig ner och diskutera det jag har sett. Det är den stora möjligheten i att förändra tillsammans med lärarna.”

Som både B och D säger så upplevs besöken enligt dem som mycket positiva från lärarna på grund av att det kan återkoppla vad som hänt inne på lektion till vad rektorerna anser är vad de måste utveckla för att få högre lön. A beskriver också själv hur roligt hon tycker det är att göra besök vilket vi anser stärker tidigare argument, eftersom deras närvaro uppskattas. Vi tolkar och argumenterar för att denna övervakning legitimeras på grund av att de använder den som återkoppling i medarbetarsamtal och lönesamtal. Det i sin tur leder till att de kan styra sin personal på grund av att dessa vill ha möjligheter att gå på utbildningar och få högre lön. Detta leder enligt oss till att personalen ser det som någonting positivt för då kan de se vilket beteende som rektorerna premierar. Lärarna kan också argumentera för olika typer av kompetensutveckling som de kan genomföra för att uppnå det från rektorn önskade beteendet. De är inte avigt inställda till detta, eftersom man har legitimerat det med återkoppling från klassrumsbesöket, något som de annars borde vara enligt befintlig teori (Greenwood & Empson, 2003) (De Long & Nanda, 2003) (Shuaib, 2008). Vi anser att det som rektorerna egentligen gör med dessa besök är att säga att de inte riktigt litar på personalens/kunskapsarbetarnas kompetens. Som vi argumenterade för innan används dessa besök till utövning av direkt övervakning/styrning av kunskapsarbetarna. Detta visar och argumenterar vi för i nästa stycke.

4.3.2. Genom konkreta "tips" och "förslag" till kunskapsarbetarna

Utifrån övervakningen som sker genom klassrumsbesöken ser vi att de intervjuade rektorerna inte bara använder sig av dessa besök för att återkoppla till medarbetarsamtalen och lönesamtalen för att styra sin personal. De verkar också utöva direkt styrning/övervakning genom att ge konkreta förslag till sin personal/kunskapsarbetare, som kan ses av citaten nedan.

B: "Ge konkreta tips. Nu har jag själv varit lärare så jag vet vad som kan hända i klassrummet, och man kan ju undvika rätt så mycket genom att förekomma istället för att förekommas. Man kan ju ha ett upplägg på lektionen, man kan göra placeringar, man kan tänka hur man presenterar en uppgift, vad man ska jobba med, hur man ska jobba med det i klassrummet. Det kan man ju till stor del tänka ut innan, om man gör si eller man gör så. Ibland får man ge pedagogiska tips till lärarna för att undvika att det blir så."

B beskriver att hon ger konkreta tips till sina lärare. Hon beskriver att anledningen till att hon gör detta är för att hon själv har varit lärare och för att se till att inget går fel. Detta tolkar vi som att hon legitimerar sig som "expert" då hon tydligt säger åt personalen i fråga att göra på

ett visst sätt för att det är det sättet som hon menar är bäst. Vi tolkar detta som det Mintzberg (1983, 1989) Edwards (1979) talar om som direkt styrning där rektorn ger tydlig information om hur den anställde ska/borde sköta sitt arbete. Vi argumenterar för att B:s sätt att ge ”tips” i denna situation, är väldigt snarlikt att ge en direkt order. Liknande sätt att ge tips och ta beslut som har med styrning att göra exemplifieras nedan:

H: ” Jag får ju dels pusha lärarna och säga att jag förstår, jag förstår att det är tufft och vi får prova ett tag till men har du provat det här? Jag kan också vara den som säger att vi kanske ska prova detta? Förstklassarna var tidigare uppdelad efter hund och häst i en grupp och jord i en grupp och när vi inte tyckte att det fungerade så gjorde vi ett omtag och så fick de välja grupper så att det blev grön och blå grupp så att det blev en annan blandning...”(anm. Efter att H besökt lektionen)

A: ” Fungerar det inte mellan den gruppen och den läraren, då får ju jag göra ett lektionsbesök och lyssna på eleverna och läraren, hjälpa till och medla...”

Vi anser oss också kunna utläsa från dessa citat att rektorerna utifrån de legitimerade klassrumsbesöken utövar tydligare och direkt styrning utifrån Edwards (1979) syn på att det är chefen som konkret ger direktiv och dirigerar arbetsflödet. H ger ”förslag” på vad som behöver göras i en grupp eftersom hon genom övervakning har sett vad som inte fungerat och tar sen ett beslut om att ändra gruppen. Detta kan ses som en förklädd order eftersom hon visar tydligt att det inte fungerar i nuläget vilket gör att hon ger en direkt order om förändring. Detsamma gäller för A, hon går in och ”medlar” ger order om vad som behöver göras. Vi stärker detta med att mer direkt styrning/övervakning görs genom beslut av rektorerna efter deras ”besök” vilket är en form av bevakning (Kärreman & Rennstam 2012) och samtal med personalen. Detta kan vi se i nedanstående citat:

F: ”Den kontakt jag vill ha, då tar jag kontakt och diskuterar till exempel väldigt mycket pedagogiska frågor, hur man kan hantera klassrummet, vad kognitiv dissonans innebär eller det ena eller andra. Jag har väldigt många sådana samtal.”

B: ” Jag agerar genom att ge de här tipsen, ha diskussionerna och ge de här tipsen, hur agerar vi, hur gör vi konkret?”

E: ” Så man fick liksom göra ett sådant där ”wake-up call” till personalen, hur närvarande och mottagliga för er undervisning tror ni att de är, när det sitter och har fastnat i ett

missbruk och hur ska jag få tag i pengar eller vilka tjänster måste jag utföra?”. (anm. efter att ha sett drogpåverkade elever på lektionsbesök)

Citaten ovan styrker att rektorerna har legitimiteten att göra konkreta direkta beslut, alltså direkt styrning för att få kunskapsarbetarna att acceptera deras beslut och tydliga styrning. Detta trots att kunskapsarbetarna inte borde acceptera denna typ av styrning som bl.a. Mladkova (2015) och Shaiub (2008) säger. Vi anser att lärarna accepterar den direkta formen av styrning eftersom rektorerna har gjort en återkoppling mellan klassrumsbesöken och medarbetar- samt lönesamtal. Klassrumsbesöken legitimerar den direkta övervakningen/styrningen, lönerna och kompetensutvecklingen. Både F, B, H och A berättar alla om att det är när de inte har fått den normativa styrningen att fungera fullt som de måste använda sig av mer direkta metoder för att kunna uppfatta situationen och vända den till en föredragen handling. Vi tolkar även de ovanstående citaten som att rektorerna ger direkta order när de upplever att den normativa styrningen inte har fungerat fullt ut, det vill säga när lärarna inte uppvisar det föredagna beteendet eller värderingen.

Vi anser att rektorerna utövar en tydlig direkt övervakning/styrning eftersom de övervakar att aktiviteterna sker på ett korrekt sätt under klassrumsbesöken. Detta är en form av bevakning och kontroll av personalen, och är som Kärreman & Rennstam (2012) beskriver direkt styrning/övervakning. De använder sig också av en “hands on approach” och ger tydliga ”tips” vilket vi menar är direkt styrning/övervakning eftersom de har en direkt kontakt med personalen för att kontrollera och se till att de beter sig på önskvärt sätt. De ger även förtäckta order, som är förpackade som “tips”. Dessa sätt att styra stämmer överens med hur Hall & Löfgren (2006) och Edwards (1979) beskriver direkt styrning/övervakning.

Den direkta övervakningen/styrningen är så starkt sammankopplad med klassrumsbesöken och medarbetar- och lönesamtalen så det verkar som att kunskapsarbetarna accepterar denna styrning trots att den befintliga teorin hävdar att de inte skulle göra det, på grund av deras preferenser och aversioner mot den. Vi argumenterar för att eftersom den direkta styrningen är kopplad till och legitimeras av kompetensutveckling och lön, som belöningsincitament, gör man som rektorerna vill. Lärarna vill genomgå kompetensutveckling och därigenom också kunna belönas i form av högre lön. Denna form av belöningsystem är en annan del av den direkt övervakning/styrning som Kärreman och Rennstam (2012) beskriver. Rektorerna har då möjlighet att belöna eller straffa personalen genom både lön och utvecklingsmöjligheter. Vi menar att rektorernas självutnämnda expertis och legitimeringen av den direkta

övervakningen till medarbetarsamtal och lönesamtal gör att kunskapsarbetarna accepterar den direkta styrningen då den inte upplevs framträdande.

5. Resultat

I det analyserade empiriska materialet har vi funnit att de intervjuade rektorerna använder sig av normativ styrning, vilket som tidigare beskrivits är den styrning som är vanligt förekommande i samband med styrning av kunskapsarbetare i kunskapsorganisationer (Alvesson, 2004). Den normativa styrning som vi har argumenterat för att de använder, innebär att *vara förebild* för att kunna visa på vilket beteende som är eftersträvt. Rektorer agerar också *coacher* gentemot sina medarbetare för att på samma sätt visa vad som är ett önskvärt beteende. Vidare använder de sig även av *agendasättande och kompetensutveckling* för att genom utvecklingen få kunskapsarbetarna att agera och utvecklas på det sätt som det anser är det bästa för organisationen. Vi har även påvisat och argumenterat för att rektorerna använder sig av strukturer och kontaktpersoner för att utföra ett normativt inflytande över organisationen genom att välja ut personal och nyckelpersoner som de anser kan synkronisera de värderingar som är önskvärda.

Vi har visat att de använder sig av normativ styrning, men detta är inte hela sanningen, då vi har funnit att de även använder sig av olika former av direkt övervakning/styrning. Vi argumenterar också för att rektorerna använder sig av denna direkta styrning/övervakning som ett komplement till den normativa styrningen när det föredragna beteendet inte fungerar genom de normativa styrningssätten. Något som vi har utvecklat ytterligare, då vi har tolkat att de använder direkt styrning/övervakning när den normativa styrningen inte har fungerat fullt ut. När de anställda inte uppvisar den föredragna handling eller värdering som organisationen anser önskvärd.

De använder sig av klassrumsbesöken som direkt övervakning för att sedan kunna återkoppla vad de har upplevt under dessa besök till medarbetar- och lönesamtalen, där de har möjlighet att belöna eller bestraffa föredraget eller mindre uppskattat beteende hos lärarna. Den direkta styrningen kopplas till personalens löneutveckling och utvecklingsmöjligheter vilket gör att det accepteras och ser dessa besök som positiva eftersom de verkar uppleva den direkta styrningen som dold. Rektorerna använder sig av att de tidigare varit lärare för att kunna förpacka direkt order till kunskapsarbetarna som expertråd. Detta gör att lärarna/personalen inte heller upplever en aversion mot den direkta styrformen (Mladkova 2015). Vi har argumenterat och påvisat att rektorerna med dessa ”klassrumsbesök” kan ses som direkt övervakning och att de också ger direkta order förklädda till tips och råd, vilket vi har

argumenterat för är kopplat till löneutvecklingen och kompetensutveckling något som gör att det blir ”gör som jag säger annars får du inte det du vill ha”.

6. Slutsats

I detta kapitel avser vi att presentera hur arbetets syfte har uppnåtts. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur kunskapsarbetare styrs och hur denna styrning kan legitimeras. I den gällande teorin om styrning av kunskapsarbetare används normativ styrning som sättet man ska styra kunskapsarbetare på (Alvesson, 2004) (Alvesson & Kärreman, 2012). Det beskrivs också i nuvarande teori att kunskapsarbetare har en aversion mot direkta former av styrning (Greenwood & Empson, 2003) (De Long & Nanda, 2003) (Shuaib, 2008).

Vi presenterar genom vårt arbete ett komplement till den nuvarande teorin om styrning av kunskapsarbetare. Detta synsätt som vi presenterar är att man kan använda sig *av direkt övervakning/styrning* för att styra kunskapsarbetare som ett komplement till den normativa styrningen. Vi argumenterar för att *den direkta övervakningen/styrningen kan accepteras av kunskapsarbetare, trots deras aversioner och om man paketerar och legitimerar denna på ett attraktivt sätt*. De saker som vi upplever verkar vara starka incitament för att kunskapsarbetare ska acceptera detta är *löneutveckling, kompetensutveckling samt en upplevd expertis från kunskapsarbetarna av ledningens kunskap*.

Vårt kompletterade sätt att styra kunskapsarbetare kan *direkt övervakning/styrning* användas som ett *komplement* när den normativa styrningen inte *ger det önskvärda beteendet*. Kärreman, Sveningsson och Alvesson (2002) har också visat att det används andra typer av styrning i kunskapsorganisationer och av kunskapsarbetare men deras undersökning visar på att en mer byråkratisk styrning kan användas. Detta menar vi stärker vårt bidrag om det kompletterade styrningen av kunskapsarbetare genom direkt övervakning/styrning för det visar på att det verkar finnas andra typer av styrning som kan användas som komplement för att nå organisationens mål.

Denna kompletterande syn på styrning av kunskapsarbetare kan ge en insikt kring hur styrning kan accepteras. Ifall chefer paketerar och legitimerar sin styrning på ett av de anställda accepterat sätt så går det också att komma över de aversioner som kunskapsarbetare har gentemot styrning. Detta innebär att vårt bidrag eventuellt skulle kunna appliceras för att tolka eller utöva andra typer av styrning i kunskapsorganisationer när inte den normativa styrningen har implementerats hos och utförs av de anställda på ett önskvärt sätt.

6.1 Förslag på framtida forskning

Undersökningen visar att de intervjuade rektorerna styr lärare via olika styrformer. Vi har dock valt att avgränsa oss till enbart rektorer. Detta via en kvalitativ studie där vi endast har undersökt åtta rektorers syn på detta. Förslag på vidare forskning kan tänkas vara en kvantitativ studie i form av enkätundersökningar, då man fångar en större målgrupp och kan få svar på hur fler rektorer styr och deras syn på styrning. Ett annat förslag kan tänkas vara att intervjua lärare och analysera deras syn på styrning samt hur de upplever styrning. Detta skulle kunna genomföras med hjälp av en attitydundersökning uppföljt med fallstudie och utvalda intervjuer.

Vi tror att det även vore intressant att titta djupare på varför rektorerna styr som de gör, vilka är de bakomliggande faktorerna? Kan vår tes stärkas, använder sig rektorerna medvetet av direkt övervakning när inte den normativa styrningen har fungerat? Skulle man vilja undersöka detta område, så skulle det vara intressant att titta på flera olika typer av kunskapsorganisationer. Man hade kunnat undersöka kunskapsföretag som kan klassificeras som professionella serviceföretag och FoU- företag. En undersökning som innefattar båda dessa typer av företag hade bidragit till att få en uppfattning om vår undersökta företeelses omfång och bredd.

För att göra forskningsområdet ännu mer intressant, så föreslår vi att man även skulle kunna titta djupare på vilka fler incitament som används för att legitimera direkt övervakning i kunskapsorganisationer, detta skulle man kunna genomföra genom en fallstudie, som sedan följs upp med intervjuer med både chefer och anställda.

7. Litteraturförteckning

- Alvehus, J., 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 1 red. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1 red. Lund: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M. & Björkman, I., 1992. *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. 1:a red. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2004. Interfaces of Control: Technocratic and Socio-Ideological Control in a Global Management Consultancy Firm. *Accounting, Organizations and Society*, Issue 3-4, pp. 423-444.
- Alvesson, M., Kärreman, D. & Sveningsson, S., 2002. The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization*, 32(2), pp. 70-92.
- Ashfort, B. & Mael, F., 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Issue 14, pp. 20-39.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H., 2009. *Den nya ekonomistyrningen*. 4:e red. Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 red. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska- Joerges, B., 1988. *Ideological Control in Nonideological Organizations*. 1:a red. New York: Praeger.
- De Long, T. & Nanda, A., 2003. *Professional Services: Text and Cases*. 1:a red. Boston: McGraw- Hill Irwin.
- Deetz, S., 1997. The Business Concept and Managerial Control in Knowledge- Intense Work. i: B. Sypher Davenport, red. *Case Studies in Organizational Communication 2: Perspectives on Contemporary Work Life*. New York: Guildford Press, pp. 183- 212.
- Drucker, P., 1988. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Januari.
- Drucker, P., 1994. *Post- Capitalist Society*. 1:a red. New York: Harper Business.
- Edwards, R., 1979. *Contested Terrain - The Transformation of the Workplace in The Twentieth Century*. 1:a red. New York: Basic Books Inc..
- Ehin, C., 2008. Un- Managing Knowledge Workers. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), pp. 337-350.
- Etzioni, A., 1961/1975. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. 1:a red. New York: Free Press.

- Greenwood, R. & Empson, L., 2003. The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance. *Organization Studies*, 24(6), pp. 909-933.
- Greenwood, R., Hinings, C. & Brown, J., 1990. P2- Form Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 725-755.
- Hall, P. & Löfgren, K., 2006. *Politisk styrning i praktiken*. 1:a red. Malmö: Liber.
- Kalra, S., 1997. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?. *Journal of European Industrial Training*, 21(5), pp. 176-180.
- Kunda, G., 1992. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. 1:a red. Philadelphia PA: Temple University Press.
- Kärreman, D. & Rennstam, J., 2012. Styrning- beteende, resultat och normer. i: M. Alvesson & S. Sveningsson, red. *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur, pp. 175- 229.
- Lowendahl, B., 1997. *Strategic Management in Professional Service Firms*. 1:a red. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Mintzberg, H., 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. 1 red. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., 1989. *Mintzberg on Management : Inside our Strange World of Organizations*. 1 red. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., 1998. Covert Leadership: Notes Knowledge Workers Respond to Inspiration not Supervision. *Harvard Business Review*, November- December, pp. 140-147.
- Mladkova, L., 2015. Knowledge Workers and the Principle of the 3S. i: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 1:a red. Prague: Elsevier Ltd., pp. 178-184.
- Munck, J., 2014. *Sveriges Rikes Lag (Skollagen 2010:800)*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Nihlfors, E., 2008. *Kunskap vidgar världen- Globaliseringens inverkan på skola och lärande*, Stockholm: Globaliseringsrådet.
- Ouchi, W. G., 1980. Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 1(25), pp. 129-141.
- Powell, W. & Snellman, K., 2004. The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30(8), pp. 199-220.
- Rienecker, L. & Jörgensen Stray, P., 2014. *Att skriva en bra uppsats*. 3 red. Malmö: Liber.
- Sharma, A., 1997. Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(3), pp. 758-798.
- Shuaib, S., 2008. Managing Knowledge Workers. *Business Review: Research Journal of The Institute of Business Administration Karachi*, 3(1), pp. 117-132.

Suff, P. & Reilly, P., 2005. *In the Know: Reward and Performance Management of Knowledge Workers*, London: Institute of Employment Studies.

Tam, Y., M, K. & Frenkel, S., 2002. Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in Large Corporations. *Journal of Management Studies*, Issue 39, pp. 775-81.