

# ”Det är vår skola, det är våra elever, det är vårt ansvar”

En fallstudie om en ny rektors introduktionsprocess

Izabell Bäck & Frida Dahlqvist

---

Handledare:  
Agneta Wångdahl Flinck



## Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet.  
Sidantal: 33  
Titel: ”Det är vår skola, det är våra elever, det är vårt ansvar”. En fallstudie om en ny rektors introduktionsprocess.  
Författare: Izabell Bäck & Frida Dahlqvist  
Handledare: Agneta Wångdahl Flinck  
Datum: 2022-01-14  
Sammanfattning:

I dagens föränderliga värld är ledarbyte ett intressant ämne och en spännande process att följa. Denna studie fokuserar på rektorn som ledare och vad som sker på en skola vid ett ledarbyte. Uppsatsen har tre genomgående teman som speglas i samtliga avsnitt, dessa är: introduktionsprocess, ledarskap och organisationsförändring. Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera en introduktionsprocess för en ny ledare och vikten av en ledares ledarskap, samt hur medarbetare uppfattar förändringar i organisationen som medföljer ledarbytet. Vi vill även presentera förbättringsförslag som identifieras under arbetet med studien.

Studiens metodansats är en fallstudie. Datainsamlingen har skett med hjälp av semistrukturerade intervjuer med en ledare och tre medarbetare på den aktuella skolan. I resultatet presenteras rektorns rekryterings- och introduktionsprocess, för att sedan behandla skolans ledarskap och avslutar med att redogöra för organisationsförändringarna som utförts i samband med ledarbytet.

Analys och diskussion, som grundas i resultat och teori, påvisar att introduktionsprocessen av rektorn överlag varit positiv och uppskattad både av rektor och medarbetare. Det har även identifierats brister och förbättringspunkter såsom huvudmannens hantering av introduktionsprocessen samt kommunikation vid förändringsarbete. I slutsatsen sammanfattas de olika förbättringsförslag som identifierats i analys och diskussion.

Nyckelord: Introduktionsprocess, Ledarskap, Ledarskapsförändring, Organisation, Organisationsförändring, Ledaren, Fallstudie

## **Förord**

Under åren på PA-programmet har vi lärt oss otroligt mycket och med denna uppsats vill vi knyta ihop säcken. Vi har länge intresserat oss för ledarskap och vi hoppas att uppsatsen kommer att intressera även dig.

Under uppsatsskrivande har vi fått möjlighet att prata med flertalet hjälpsamma och intressanta människor. Vi vill tacka rektorn på skolan för din tid och för att du delade med dig av dina erfarenheter. Tack till er tre medarbetare som tog tid från ert schema och bidragit till uppsatsen med era tankar och upplevelser. Utan er hade vårt uppsatsarbete inte varit möjligt.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Agneta Wångdahl Flinck som väglett oss under arbetets gång och gett oss den feedback och stöd som vi behövt för att fullfölja arbetet.

Trevlig läsning!

Izabell Bäck & Frida Dahlqvist  
*Lund, januari 2022*

# Innehåll

1. Inledning .....	2
1.1 Syfte .....	3
2. Bakgrund .....	4
2.1 Om organisationen .....	4
2.2 Rektorsrollen .....	4
2.3 Avgränsningar .....	4
3. Metod .....	5
3.1 Metodologiska utgångspunkter .....	5
3.1.1 Fallstudie .....	5
3.1.2 Intervjumetod .....	6
3.1.3 Induktiv ansats .....	7
3.2 Genomförande .....	7
3.2.1 Urval .....	7
3.2.2 Tillvägagångssätt och insamling av data .....	8
3.2.3 Bearbetning och analys av data .....	9
3.4 Kvalitet .....	10
3.4.1 Trovärdighet och tillförlitlighet .....	10
3.4.2 Etiska överväganden .....	11
4. Resultat .....	12
4.1 Ny ledare i organisationen .....	12
4.1.1 Rekryteringsprocessen .....	12
4.1.2 Introduktionsprocessen .....	13
4.1.3 Första tiden i organisationen .....	13
4.2 Ledarskap .....	14
4.2.1 En bra ledare .....	14
4.2.2 Delat ledarskap .....	14
4.3 Organisationsförändringar .....	15
4.3.1 Teamuppdelning .....	15
4.3.2 Förändrade arbetstider .....	15
4.3.3 Förändrad ledning .....	16
5. Teori .....	17
5.1 Sökning, urval och källkritik .....	17
5.2 Ny ledare i organisationen .....	18
5.2.1 Rekryteringsprocessen .....	18
5.2.2 Introduktion av en ledare och första tiden i organisationen .....	19

5.3 Ledarskap .....	19
5.3.1 En bra ledare .....	20
5.3.2 Delat ledarskap .....	20
5.3.4 Kommunikation och ledarskap .....	20
5.4 Organisationsförändring .....	21
5.4.1 Ledare och medarbetare i förändring .....	21
5.4.2 Teamuppdelning .....	22
5.4.3 Reaktionen vid förändring .....	23
<b>6. Analys och diskussion.....</b>	<b>24</b>
6.1 Introduktionsprocessen .....	24
6.1.1 Rekryteringsprocessen.....	24
6.1.2 Introduktionsprocessen.....	24
6.1.3 Första tiden i organisationen .....	25
6.2 Ledarskapet i en organisationsförändring.....	26
6.2.1 En bra ledare.....	26
6.2.2 Delat ledarskap i en förändrad ledning.....	26
6.3 Organisationsförändring .....	27
6.3.1 Ledare och medarbetare i förändring .....	27
6.3.2 Teamuppdelning .....	29
6.3.3 Förändrade arbetstider .....	31
6.4 Metoddiskussion .....	32
<b>7. Slutsats .....</b>	<b>34</b>
7.1 Förbättringsförslag.....	34
7.2 Förslag på vidare forskning .....	35
<b>Referenser.....</b>	<b>36</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>39</b>
Intervjuguide 1 .....	39
Intervjuguide 2 .....	41

# 1. Inledning

Organisationer finns överallt och fler uppkommer oavbrutet (Alvehus och Jensen, 2020). Jacobsen och Thorsvik poängterar vikten vid att som individ i samhället öka sin kunskap om organisationer eftersom *"Vi lever i ett genomorganiserat samhälle. Det betyder i sin tur att det är viktigare än någonsin att förstå hur organisationer fungerar."* (Jacobsen och Thorsvik, 2021, s.15) Alvehus och Jensen definierar en organisation som *"...människor går samman för att arbeta mot ett gemensamt mål inom ramen för en medvetet utformad organisation."* (Alvehus och Jensen, 2020, s.12) De menar på att alla organisationer är uppbyggda av lagar, regler och policyer men att det är människorna som verkar i den som fyller organisationen med "liv" och därmed rutiner, tillvägagångssätt, planer och strategier (ibid).

Denna studie fokuserar på ett ledarbyte inom en organisation, närmare bestämt en skola. Av en slump fick vi veta att denna skola fått en ny rektor och därmed är mitt i ett ledarbyte. Vi ville inte missa detta unika tillfälle att få studera en ny ledare som dels ska introducera sig själv och sitt ledarskap i organisationen och för medarbetare, men även hur denna person blir introducerad in i verksamheten.

Det finns få chefsroller som är styrda och lagreglerade som rektorsrollen. Rollen som rektorer och ledarskap i skolan har blivit ett allt mer uppmärksammat ämne. Detta visar sig bland annat i att rektorns roll nämns i flera paragrafer i skollagen än vad den tidigare gjort. Rektorn ska styra organisationen efter bland annat de resurser och elevbehov som finns. Rektorn är skolans pedagogiska ledare. (Skolinspektionen, 2020) Rektorn är ny i sin roll sedan några få månader tillbaka och är mitt i introduktionsprocessen som är en spännande, händelserik och utvecklande period. Denna period sträcker sig ungefär över sex månader (Englund, 1999). I dagens föränderliga värld är ledarbyte ett intressant ämne och en spännande process ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv, både i ledarens introduktionsprocess och hur medarbetarna involveras (Jönsson och Strannegård, 2015).

Det finns ofantliga mängder av ledarskapsstudier (Jönsson och Strannegård, 2015) och även många studier som behandlar rektorns ledarroll, exempelvis Ulf Leos avhandling *"Rektorer bör och rektorer gör"* från 2010 som behandlar särskilda professionella normer för rektorers ledning av skolans demokratiuppdrag. Ledarbytet i skolmiljö, med inriktning på introduktionsprocessen, är inte ett lika beforskat ämne. Ulf Leo (2010) skriver att kraven på rektorerna har ökat och att ett kvalificerat ledarskap har visat sig mycket betydelsefullt för att ge eleverna en bra utbildning. Denna uppsats bidrar till att belysa och fylla en del av den forskningslucka som identifierats genom insamlad empiri från den specifika skolan.

Uppsatsen behandlar frågor som: Vad sker i en organisation vid ett ledarbyte? Hur introduceras ledaren? Hur introducerar sig ledaren? Vilka förändringar och utvecklingsinsatser genomförs? Hur påverkas medarbetarna av förändring?

## ***1.1 Syfte***

Syftet med forskningsstudien är att beskriva och analysera en introduktionsprocess för en ny ledare och vikten av en ledares ledarskap, samt hur medarbetare uppfattar förändringar i organisationen som medföljer ledarbytet. Vi vill även presentera förbättringsförslag som identifieras under arbetet med studien.

## **2. Bakgrund**

Detta avsnitt innehåller en kort presentation av den organisation som vi har studerat. Det ges en förklaring av rektorstjänsten. Sedan redogörs för vilka avgränsningar som har gjorts.

### ***2.1 Om organisationen***

Organisationen där vi utfört vår studie i är en skola i södra Sverige. Skolan styrs av rektor tillsammans med biträdande rektor. Organisationen består av ungefär 40 anställda som arbetar i olika team. Organisationen är styrd av en huvudman. Vi väljer med respekt att inte dela mer information om organisationen eftersom de önskar att inte kunna bli identifierade. Vi anser att detta inte påverkar studiens resultat.

### ***2.2 Rektorsrollen***

Rektorsrollen är ytterst komplex och styrs av flertalet lagar och regler. Rektorer har många arbetsuppgifter och möts av höga förväntningar. En rektor kan framställas som en viktig aktör för skolans arbete att nå bättre resultat (Jacobsson och Svensson, 2017). Rektorn berättar att hen tolkar sitt uppdrag från lagen och att det genomsyrar hens ledarskap. Tjänsten som rektor regleras som sagt till stor del i lagen. I 2 kap. 11 § Skollagen (2010:800) står det skrivet att en person som anställs till rektor både måste ha erfarenhet och utbildning. På en skolenhet får det endast finnas en rektor, däremot får en rektor leda flera olika skolenheter. Det är rektorn som leder och organiserar det pedagogiska arbetet på skolan och som fördelar resurserna.

Rektorn förväntas fatta beslut i enlighet med såväl skollagen som andra relevanta bestämmelser. Tjänsten som ledare på skolan måste benämnas som rektor och ledningsansvaret får inte fördelas på flera personer. Om det finns flertalet ledningsfunktioner, exempelvis biträdande rektor, måste det vara tydligt vem som har huvudansvaret och därmed är rektor (2 kap. 9-10 §§ Skollagen). Rektorn får lov att delegera beslut och uppgifter till anställda eller uppdragstagare på skolan. Det är då viktigt att medarbetaren besitter tillräcklig kompetens och erfarenhet för att kunna utföra uppgifterna. Däremot finns det beslut som inte en rektor får lov att delegera bort, som exempelvis om en elev ska få särskilt stöd i någon form (3 kap. 9 § Skollagen).

### ***2.3 Avgränsningar***

Vi har valt att avgränsa oss till en skola då vi är intresserade av det specifika fallet och inte vill göra någon generalisering eller jämförelse av fenomenet. Intervjumaterialet har vi samlat in från en rektor och tre medarbetare. Studien bygger först och främst på materialet från rektorn och intervjuerna med medarbetarna ses främst som komplement och för att få ta del av ett annat perspektiv av samma fenomen. Därför ansåg vi det inte tvunget att utföra fler än tre intervjuer med medarbetarna i detta skede eftersom vi bedömde ha fått in tillräcklig information.



## 3. Metod

I följande avsnitt kommer vi att redogöra uppsatsen metodologiska utgångspunkter och val. Inledningsvis beskrivs våra metodologiska utgångspunkter och ansatser, följt av genomförandet och slutligen framställs studiens kvalitetsaspekter.

### 3.1 Metodologiska utgångspunkter

Uppsatsen är baserat på kvalitativ metod. Kvalitativa forskningsfrågor har i regel färre deltagare och händelser, då forskaren syftar till att komma objekten så nära som möjligt (Denscombe, 2018). I kvalitativa forskningsstudier samlar man in data via exempelvis intervjuer, observationer, dokument och andra texter (Cohen et. al, 2018) och fokuserar på att förstå, beskriva, undersöka den värld vi människor lever i (ibid), i form av teser, fenomen etc. Kvalitativa studier gör att forskaren kan komma åt ett mer djup i sin studie och det fenomen som hen studerar (Fejes och Thornberg, 2019). Genom att få ta del av personers upplevelser och tankar kan forskaren komma åt fenomenets essens, alltså ”komma åt kärnan” (ibid).

Kvalitativ metod möter ofta skepsis kring tillvägagångssättet och forskaren som använder sig av denna metod måste ofta förklara och motivera att resultatet är riktigt (Cohen et al, 2018). Till skillnad från vid kvantitativ forskning, är det svårare att bedöma trovärdigheten på den insamlade datan. Det går inte kontrollera kvaliteten på forskningen genom att genomföra samma forskning igen. Vid en kvalitativ forskning är det i princip omöjligt att återspela en liknande social situation, detta eftersom förutsättningarna ständigt förändras (Denscombe, 2018). En annan faktor som påverkar kvaliteten av en kvalitativ forskning är att forskaren blir involverad i insamlingen av data, vilket medför att ingen annan forskare kan genomföra en studie som resulterar i ett identiskt resultat (ibid).

#### 3.1.1 Fallstudie

Fallstudie är en vanlig forskningsmetod inom kvalitativ forskning (Backman, 2016) och lämpar sig när man är intresserad av att studera ett specifikt fall, exempelvis en företeelse, en organisation eller en person (Merriam, 1994; Backman, 2016). Yin (1989) definierar fallstudien som *“investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.”* (Yin, 1989 i Backman, 2016, s.57) Definitionen markerar att fenomenet studeras i sin realistiska miljö där skillnaden mellan fenomenet och kontexten inte är uppenbart (Backman, 2016).

Fallstudier är inriktade på specifika, naturliga situationer där man vill gå på djupet och ta reda på vilka insikter och tolkningar som involverade personer har och gör (Merriam, 1994) ofta i form av sociala processer (Denscombe, 2018). Forskningsmetoden fokuserar främst på processen och kontexten, alltså *vad* som händer och *varför* (Denscombe, 2018), och inte lika mycket på resultatet eller att presentera bevis, så som andra metoder (Merriam, 1994). Oftast utgår man från en induktiv

ansats, att man utför sin studie utan att ha någon hypotes från början, utan hypoteser och begrepp arbetas fram under fallstudiens gång (ibid).

Denscombe beskriver det som att *“syftet är att belysa det generella genom att titta på det specifika”* (Denscombe, 2018, s.85) En fallstudie kan ha som syfte att vara både beskrivande, utforskande, jämförande eller förklarande. Kan man generalisera resultaten från en fallstudie? Mycket kritik har riktats mot generaliserbarheten kring fallstudier eftersom man studerar specifika företeelser och har en smal inriktning, och varje fall bör därför beaktas som unikt. (Denscombe, 2018)

### **3.1.2 Intervjumetod**

De ursprungliga intervjuernas kvalitet är helt avgörande för hur kvalitet på forskningens följande analys, verifiering och rapportering. En bra intervju kräver att forskaren själv har en god förståelse för ämnet samt förutsätter att forskaren har en tydlig bild kring varför intervjuerna genomförs (Kvale & Brinkmann, 2014). I en kvalitativ studie, med intervju som insamlingsmetod till empirin, måste forskaren vara uppmärksam på hur intervjurespondenten kan komma att förändra sina svar utifrån vem som ställer frågorna (Denscombe, 2018). När intervjuer genomförs kan dessa delas in i olika strukturer. Det talas om strukturerade-, semistrukturerade- och ostrukturerade intervjuer. Intervjuns struktur handlar huvudsakligen om vilken grad som intervjun är styrd från forskaren (Alvesson, 2011). Semistrukturerade intervjuer anses kvalitativa, då intervjupersonen får vara delaktig i och styra intervjun och dess innehåll. Intervjuaren får då ta del av intervjupersonens erfarenheter, kunskaper och idéer (ibid). Uppsatsens resultat är baserad på semistrukturerade intervjuer.

Denscombe (2018) berättar om intervjuareffekten. Den innebär att en individ som blir intervjuad kommer att svara olika beroende på hur de uppfattar intervjuaren. Det är främst intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung som påverkar hur mycket information människor är villiga att dela med sig av och hur ärlig intervjupersonen är. Intervjuareffekten är i synnerhet aktuell när intervjufrågorna kan uppfattas som känsliga eller personliga. En intervjuperson som känner sig generad eller till och med intar en försvarsställning kan börja försöka svara på det sätt som de tror att forskaren uppskattar eller förväntar sig att intervjupersonen ska svara, i stället för att svara sanningsenligt. Detta påverkar kvaliteten på den insamlade data. Som intervjuare kan det vara bra att tänka på hur intervjupersonernas sociala- och utbildningsbakgrund ser ut i förhållande till den egna bakgrunden samt reflektera över om det kommer påverka relationen mellan parterna och det kommer påverka intervjun positivt eller negativt. Intervjuaren kan också fundera på om det kommer vara en betydande åldersskillnad mellan dem och hur detta kommer att påverka intervjun (Denscombe, 2018).

Intervjupersonen bör försöka minimera sin egen inverkan på intervjupersonen i så stor utsträckning som möjligt. Detta kan intervjuaren göra genom att inta och hålla en passiv och neutral hållning. Forskaren bör tänka på att presentera sig på ett sätt som inte stöter bort eller förargar intervjupersonen och i största möjliga mån förhåller sig neutral och försiktig i det uttalande som görs under intervjun (Denscombe, 2018). Det är också viktigt att tänka på att försöka vara neutral från första kontakt, det vill säga redan i den fas där personen bjuder in till intervjun. En människas första

intryck börjar redan vid den första kontakten mellan individerna, vilket i sin tur kan leda till att stämningen är påverkad redan innan den faktiska intervjun officiellt har börjat.

Det finns en rad olika metoder för intervjuer och det skiljer bland annat en del på intervjuteknik om man genomför intervjun i samma lokal, alltså att intervjupersonen och intervjuaren befinner sig i samma rum, eller om intervjun genomförs via ett digitalt hjälpmedel. Det anses vara en fördel att träffas ansikte mot ansikte eftersom det är lättare att läsa av intervjupersonen och att registrera kroppsspråk på intervjupersonen (Denscombe, 2018). Vid intervjuer är det av yttersta vikt att vara uppmärksam. Det är lätt under en intervju att man tappar tråden samtidigt som man ska anteckna, reflektera och ställa följdfrågor samt säkerställa att eventuellt inspelat ljud fungerar som det ska (ibid).

### **3.1.3 Induktiv ansats**

Studien utgår från en induktiv ansats vilket betyder att empirin samlas in först sedan finner man relevanta begrepp i teorier och hypoteser (Backman, 2008). Forskaren drar alltså slutsatser genom den insamlade empirin och låter denna vara utgångspunkten i studien (Fejes och Thornberg, 2019). Forskaren behöver bortse från tidigare teorier, modeller och hypoteser när hen samlar in sin data (ibid). Huruvida forskaren helt och hållet har möjlighet att göra detta går att ifrågasätta. Det är därför inte möjligt att forskaren kan inta ett induktivt förhållningssätt fullt ut eftersom denne troligen har någon slags erfarenhet och förförståelse för fenomenet innan den påbörjar datainsamlingen (ibid).

## **3.2 Genomförande**

I detta avsnitt redovisar vi kriterier överväganden vi gjort för vårt urval av intervjupersoner samt vårt tillvägagångssätt för att genomföra studien. Vi tar även upp hur vi samlat in data samt hur den har bearbetats.

### **3.2.1 Urval**

Uppsatsen är baserad på ett explorativt urval, som ofta används i småskaliga forskning där syftet är att undersöka ett fenomen. Det explorativa urvalet används för att utforska ämnen och upptäcka nya idéer. Syftet med urvalsmetoden är att forskaren ska få möjlighet att skapa insikter och information (Denscombe, 2018).

Vi kontaktade den aktuella skolans rektor med frågan om hen och hens organisation skulle vara intresserade av att delta i vår studie. Rektorn kontaktades via mejl och svarade snabbt att hen var intresserad. Hen gav oss tillåtelse att även kontakta hens medarbetare för att genomföra intervjuer med dem. Vi gjorde intervjuer med tre slumpmässigt utvalda medarbetare, ett så kallat icke-sannolikhetsurval. Det innebär att forskaren har en viss valfrihet när det gäller urvalsprocessen (Denscombe, 2018). Vi hade en lista på skolans samtliga medarbetare och valde ut tre personer som vi kontaktade. Medarbetarna har olika lång erfarenhet på skolan och i läraryrket, vilket vi såg som en fördel eftersom vi fick många olika infallsvinklar. Vi skickade ut ett kortare mejl till dem

där vi beskrev oss själva och informerade om vår uppsats för att höra om det var intresserade av att delta vilket samtliga tre medarbetare var.

### **3.2.2 Tillvägagångssätt och insamling av data**

Planering och noga genomförande är avgörande för studiens kvalitet (Cohen et al., 2018). Under forskningsprocessen har en loggbok upprättats där vi skrivit ned förfaranden, händelser, tankar och planering för att kunna gå tillbaka, ta tillvara på våra tankar men även kunna arbeta på ett strukturerat sätt (Merriam, 1994). Vi började med att samla in empirin i form av intervjuer för att sedan hitta teorier till vårt material.

Vi tog hjälp av vår handledare och tillsammans med henne tog fram syfte och teman för uppsatsen att förhålla oss till. Vi landade i tre övergripande teman: introduktionsprocess, ledarskap och organisationsförändring. Bra frågor är centralt för att intervjuerna ska ge rikt och detaljerad information och det kräver erfarenhet att få kvaliteten i en intervju (Merriam, 1994). Totalt utformades två intervjuguider. Först utformade vi intervjuguide för rektor, även här tog vi hjälp av vår handledare för att säkerhetsställa att vi skulle få bra svar på våra frågor. Intervjun transkriberades, kodades samt analyserades. Efter detta utformade vi intervjuguide för medarbetarna baserat på de svar som framkommit under intervjun med rektorn eftersom vi efter att ha bearbetat och reducerat materialet visste vilka delar vi ville fokusera på med medarbetarna. Även denna intervjuguide tog vi hjälp av vår handledare vid utformandet, för att få synpunkter från någon med mycket erfarenhet för att kunna säkerhetsställa kvaliteten.

Patton (1984) menar att man genom intervju får reda på saker som man inte kan iaktta direkt (i Merriam, 1994). Men som forskare behöver man under intervju vara medveten om att man kan påverka informanten på olika sätt. Därför behöver forskaren tänka på sitt förhållningssätt, att undanhålla egna värderingar för att minska risken för att påverka informanten, men det är även viktigt att visa intresse (Cohen et al., 2018) och att lyssna med stort intresse (Merriam, 1994). Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer eftersom vi hade utformat en intervjuguide med vissa teman, men ville bland annat kunna ställa följdfrågor och andra frågor om det blev aktuellt under intervju-tillfället (ibid). Först hölls intervjun med rektorn, och fyra veckor senare hölls intervjuer med medarbetarna. Samtliga inom två veckor.

Två av intervjuerna var fysiska och hölls i skolans lokaler. De andra två intervjuerna var digitala och hölls över Microsoft Teams med kameran på. Under samtliga intervjuer spelades ljudet in, med samtycke från informanten i form av en samtyckesblankett, eftersom detta senare underlättar bearbetningen av den insamlade datan (Merriam, 1994). Vi båda var närvarande vid samtliga intervjuer, en av oss ställde frågor och den andra antecknade svar, gester och pauser och ställde eventuella följdfrågor som den som ledde intervjun eventuellt missade eller inte tänkte på.

Det finns olika störningsmoment när det kommer till både fysiska och digitala intervjuer (Denscombe, 2018). Vid fysiska intervjuer finns det många olika saker att tänka på, bland annat i vilken miljö som intervjun hålls i samt hur deltagarna sitter placerade (ibid). Det finns både fördelar och nackdelar med att tekniken utvecklats och att man idag kan hålla intervjuer digitalt (ibid). En fördel vi upptäckte var lättillgängligheten. En medarbetare blev sjuk strax före inbokad intervju, men trots det kunde intervjun genomföras då den hölls digitalt istället. Dock förekom en del störningar under intervjun då bild och ljud frös en del på grund av dålig internetkoppling, vilket vi upplevde påverkade fokuset på innehållet litegrann.

### **3.2.3 Bearbetning och analys av data**

Efter utförd intervju transkriberades dessa samma dag. Vi upplevde att det var en fördel att skriva ner intervjun i ord nära inpå rent tidsmässigt eftersom minnet är färsk och därmed tror vi att nedskrivningen blev mer detaljerad och våra tankar antecknades ned medan vi fortfarande kom ihåg dessa. Sådant som även bör inkluderas i transkriberingen eftersom det kan bidra till forskningen är pauser, kroppsspråk och tonlägen som informanten gett (Cohen et al., 2018). Pauser och gester skrevs ut i våra transkriberingar.

Som nämnt ovan så baseras studien främst på materialet från intervju med rektor. Intervjuerna transkriberades, informationen kodades samt analyserades (Denscombe, 2018). Merriam (1994) menar på att varje intervju i en fallstudie bör styras av den föregående. Vilket vi tillämpat i denna studie då vi utgått från intervjun med rektorn.

Insamling av data och analys av data sker samtidigt i den kvalitativa forskningen eftersom nya idéer, tankar och frågor väcks under studiens gång och inverkar på den fortsatta datainsamlingen (Merriam, 1994). Att analysera betyder att man skapar mening av den insamlade informationen genom att reducera, tolka, leta efter regelbundenheter och koppla samman (ibid). Resultatet sammanställs kronologiskt eller tematiskt (ibid). Samtliga svar jämfördes med varandra och kunde kopplas samman och bildade tillsammans nya teman och ämnen, dock fortfarande under paraplybegreppen introduktionsprocess, ledarskap och organisationsförändring. Enligt Merriam (1994) finns det tre nivåer när det kommer till analys av information i en fallstudie. Den första är att prestera information på ett berättande sätt, den andra nivån är att presentera informationen men även göra en tolkning av denna. Den tredje nivån handlar om att dra slutsatser och utveckla en teori, exempelvis framtidsföreställning (ibid). Analysen i denna uppsats uppskattar vi vara mellan andra och tredje analysnivån. Vi presenterar informationen från intervjuerna och har även gjort en tolkning av den samtidigt som vi drar slutsatser. Som Denscombe (2018) skriver så kan resultatet från en fallstudie inte anses vara absolut, eftersom det utgår från det specifika fallet. Men den funna informationen kan ses som utgångspunkt eller grund för forskning (ibid).

### **3.4 Kvalitet**

*"I all forskning ställs det krav på att den är genomförd och framställd på ett sätt som ger uttryck för god kompetens och hög kvalitet"* (Fejes och Thornberg 2019, s.273). Corbin menar att kvalitativ forskning som håller hög kvalitet är forskning som är intressant, som är tydlig och logisk och som får läsaren att börja tänka och vilja läsa mer (Fejes & Thornberg 2019).

#### **3.4.1 Trovärdighet och tillförlitlighet**

Validitet och reliabilitet har olika betydelser för forskningen i kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod. Det är därför viktigt att man tydliggör valet, samt att man är trogen sitt tillvägagångssätt och därmed följer de gällande principerna om validitet och tillförlitlighet. (Cohen et al., 2018)

Begreppet validitet används av forskare för att beskriva forskningens kvalitet. Begreppet härstammar från den kvantitativa forskningen, men har på senare tid även använts för att undersöka den kvalitativa forskningens kvalitet. Validitet syftar till att undersöka i vilken utsträckning som forskningen och dess valda metoder verkligen undersöker vad som ämnas undersökas (Fejes & Thornberg, 2019). Det gäller inte endast i vilken utsträckning som metoden ska mäta vad den påstår sig mäta, utan att innebörden och tolkningen av resultaten av datainsamlingen är korrekt (Cohen et al., 2018). I kvalitativ forskning finns det flera olika uppfattningar om verkligheten, vilket gör det mer komplicerat att undersöka vilken forskning som kan anses trovärdig och korrekta, hur vi vet om det anses trovärdigt och hur man kan värdera socialt konstruerad kunskap (ibid). För att säkerställa om forskningsstudien kan anses vara validerad, skriver Fejes och Thornberg (2019) att man kan fråga sig följande frågor: Är forskningsfrågan och syftet lämpligt för en kvalitativ studie? Passar valda datainsamlings- och analysmetoder som använts med syftet och frågeställningar? Hur väl resultatet av forskningen besvarar forskningsfrågan? Om det finns brister i datainsamlingen, och då också analysen, kommer detta påverka hur väl forskaren anses ha lyckats att undersöka det som ämnades undersökas. Validitet är omdiskuterat och meningarna skiljer sig åt kring om det går att använda vid en kvalitativ studie. Kritikerna menar att andra begrepp, såsom trovärdighet och tillförlitlighet, är mer korrekta att använda när det gäller kvalitativa studier (Fejes & Thornberg 2019).

Reliabilitet syftar till att undersöka forskningens konsistens och dess tillförlitlighet, och behandlar tankarna kring om forskningen skulle kunna reproduceras vid en annan tidpunkt, av en annan forskare (Kvale & Brinkmann, 2014). Tillförlitlighet speglar av att forskaren själv har en tendens att vara knuten till forskningen och vara en väsentlig del i detta (Denscombe, 2018). Vid forskning behöver man också ta hänsyn till generaliserbarhet. Den kvalitativa metoden fokuserar ofta på relativt små område eller antal fall, vilket medför att resultaten mer svåra att generalisera än på en forskningsstudie som täcker ett större område och med större antal fall. Lincoln och Guba (1985, i Denscombe, 2018) beskriver att man istället måste se till vilken mån informationen går att tillämpa på andra jämförbara fall, istället för i vilken utsträckning är det möjligt att finna samma fynd i andra fall (Denscombe, 2018). Slutligen måste man se till objektiviteten och bekräftelsebarheten där

fokus ligger på om forskaren kan producera fynd som är opåverkade av den eller de forskare som gjort forskningen. Kvalitativa data är alltid en produkt av en tolkningsprocess (ibid).

För att undersöka trovärdigheten och tillförlitligheten kan triangulering vara användbart. Begreppet kommer ursprungligen från trigonometrin, men samhällsforskare har anpassat och utvecklat triangulering för att kunna användas även i den sociala världen. Triangulering används för att förstå ett forskningsämne bättre och det görs genom att betrakta det ur mer än ett perspektiv. Man använder trianguleringen för att kontrollera att informationen man fått fram är korrekt genom att kontrollera den mot andra källor. Om informationen är liknande, kan källan och dess information anses trovärdig. (Denscombe, 2018)

### **3.4.2 Etiska överväganden**

Forskare behöver förhålla sig på ett visst etiskt sätt när de utför studier av olika slag. Det finns därför etiska regler och riktlinjer inom forskningsetiken (Merriam, 1994). Det finns olika saker man som forskare måste ta hänsyn till. Men främst är reglerna till för att skydda människor (Vetenskapsrådet, 2021). Merriam (1994) menar på att man som forskare behöver förhålla sig etiskt mot en rad olika saker men framför allt till dem som studeras, att man har ett ansvar gentemot sitt ämnesområde, sitt eget land men även det land eller kultur man studerar. Det är forskaren som hålls ytterst ansvarig över att de egna handlingarna är etiskt korrekta och har även en skyldighet att avgöra vilka frågor som inte bör ställas, anmäla om datan visar sig vara av olaglig karaktär och se till att de som är inblandade i studien inte kommer påverkas negativt av resultatet (Merriam, 1994). Deltagare i studien ska inte utsättas för fara, deras integritet ska skyddas, hållas informerade om vad som sker och även ha möjlighet att kunna avböja sitt deltagande (ibid).

När en kvalitativ fallstudie utförs är det viktigt att beakta de etiska frågorna vid datainsamlingen och publicering av resultatet (ibid). Vid intervjuer behöver forskaren vara medveten om att relationen mellan denne och deltagarna kan ändras om forskaren håller flera intervjuer med samma deltagare eller blir mer bekväm på exempelvis arbetsplatsen etc. Forskaren behöver även ta hänsyn till på vilket sätt intervjun och frågorna kan komma att påverka deltagaren och dess liv eller arbetsliv eftersom frågor kan projektera fram tankar hos personen som blir medveten på ett annat sätt än tidigare över exempelvis organisatoriska frågor eller personens ställning i organisationen i både positiv och negativ bemärkelse, för att bara nämna ett par exempel (Merriam, 1994).

Vid analysering av informationen som samlats in kan etiska bekymmer uppstå. Det är när forskaren gör sin analys som denne redovisar sina uppfattningar, filtrerar bort och betonar information och därmed då styr över innehållet. Forskarens val påverkar med andra ord studien och dess resultat även om forskaren försöker hålla sig objektiv och ärlig (Merriam, 1994). Det är viktigt att god forskningssed upprätthålls av den enskilda forskaren så att forskning generellt kan fortsätta ha högt anseende i samhället (Vetenskapsrådet, 2021).

## 4. Resultat

I följande avsnitt kommer vi presentera resultatet från fyra intervjuer med rektorn och medarbetarna på en skola i södra Sverige. Resultatet är framtaget efter noggrann transkribering och kodning av den datainsamling som vi fann mest väsentlig för vår forskningsstudie. Vi har delat in datan efter relevanta teman utefter kodningen. Ämnena som kommer behandlas är ny ledare i organisationen, ledarskap och organisationsförändringar.

### 4.1 *Ny ledare i organisationen*

Det uppdragades på ett vanligt veckomöte när personalen naturligt var samlade att föregående rektor sagt upp sig och skulle anta nya utmaningar på en annan arbetsplats. Uppsägningen uppfattades av medarbetarna som relativt hastig. Förra vissa medarbetare kom beskedet som en blixtnedslag från klar himmel medan andra känt att det behövdes någon form av nystart på skolan då organisationen bland annat behövde en tydligare struktur. Att den föregående rektorn tog ut semester i samband med sin uppsägning bidrog till att hen inte var delaktig i rekryteringen av sin ersättare och inte heller kunde vara en del av dennes introduktionsprocess. Ansvarig för rekryteringen var verksamhetschefen, som verkar på annan ort.

#### 4.1.1 Rekryteringsprocessen

Den nya rektorn berättar att när hen läste platsannonsen för rektorstjänsten lät den väldigt spännande men eftersom hen tidigare hört rykten om skolan så var det inte ett självklart val att söka. Hen förklarar att hen ändå ville känna lite på pulsen och se vad det var för verksamhet. Efter lite skrapande under ytan kunde rektorn konstatera att det var en ”vanlig” skola och kunde bortse från ryktena.

Rektorn beskriver rekryteringsprocessen som ett ganska vanligt förfarande. Hen blev först intervjuad av endast verksamhetschefen och vid en andra intervju var även en person från ledningsgruppen med. Efter intervjuer följde olika tester såsom intelligens, matematik och textförståelse. Sedan blev rektorn intervjuad av skolans fackliga ombud samt ett par elever. Rektorn förklarar att det var dessa tre pusselbitar: verksamhetschefen, lärarna och eleverna, som gjorde att hen tackade ja till tjänsten.

En av medarbetarna berättar att processen var ganska långdragen från det att föregående rektor sade upp sig till att personalen fick information från verksamhetschefen om vem som skulle tillträda tjänsten. I intervjun berättar hen att personalen hade hoppats på att få informationen presenterad ansikte mot ansikte men att de fick den via mejl. Medarbetaren berättar vidare att det även tog lång tid från att de fick informationen tills dess att den nya rektorn introducerades. Rektorn skickade då en videohälsning till samtliga medarbetare och elever där hen presenterade sig. En annan medarbetare berättar att det var mycket trevligt att få en hälsning och ett ansikte på den nya rektorn.



### **4.1.2 Introduktionsprocessen**

“Det är alltid viktigt att lära känna sin verksamhet först” säger rektorn i intervjun. Fokus är att se över resurserna i form av personal, elever, ekonomi och så vidare. Genom att göra det så utkristalliseras brister och vad som är i behov av förbättring, säger rektorn.

För rektorn var det viktigt att i början få sitta lite för sig själv och fokusera på att få lära känna personalen och systemen. Detta tog lite tid då någon ordentlig introduktion i systemen inte gavs. Hen berättar att det var frustrerande att varken komma in i fakturahanteringsprogrammet eller ekonomiprogrammet för att kunna ta reda på vilken budget hen hade att arbeta med när lärarna kom med påtryckningar om exempelvis litteratur som behövdes köpas in. Det kommer fram i intervjun att rektorn önskat en lite mer strukturerad introduktion där det förslagsvis funnits något slags schema där verksamheten visats upp, presenterats och introducerats. Men rektorn nämner även att hans chef hela tiden funnits ett telefonsamtal bort.

Rektorn berättar vidare att samtliga medarbetare blev kallade till ett individuellt introduktionssamtal på ca 45 minuter för att kunna ställa frågor om deras trivsel, hur de ser på sin roll och om det finns något i verksamheten som inte fungerar. Dessa samtal berättar även medarbetarna om i sina intervjuer. De uppskattar att samtalen hölls och tycker överlag att det var bra samtal där de fick lära känna varandra lite bättre.

I en intervju berättar en medarbetare om att när de nya eleverna började så hölls en konceptintroduktion av en lärare, vilken rektorn lyssnade på. Rektorn tyckte detta var bra och uppskattade genomgången då hon inte fått denna introduktion från annat håll. Det bestämdes då att denna genomgång även skulle göras för övrig nyanställd personal eftersom det är viktigt att samtliga anställda känner till vilka ben som skolan väljer att stå på för att kunna arbeta tillsammans mot gemensamma mål inom ramen för verksamheten.

### **4.1.3 Första tiden i organisationen**

En medarbetare framställer rektorn som lite tyst och återhållsam under de första veckorna. Medarbetaren beskriver vidare att hen i efterhand förstått att det var ett tillvägagångssätt för rektorn att på ett mjukt sätt känna av verksamheten, vilket medarbetaren uppskattar. En medarbetare berättar att “Rektorn lät vår organisation vara som den varit, men försökte också direkt styra upp saker där hen märkte att det fallit efter lite och där det behövdes styras upp.” En annan medarbetare berättar liknande, att rektorn var snabb på att ta fram en bra struktur genom att bland annat utforma mejl och excelfiler, något som saknats sedan tidigare. Samtliga medarbetare upplevde att saker började hända i organisationen i och med rektorsbytet, och att den nya rektorn tidigt var duktig på att fatta beslut.

Rektorn har under sin tid i organisationen märkt en skillnad jämfört med från början. Ett par månader in verkar personalen fått mer förtroende efter de lärt känna varandra bättre. Detta märks bland annat på möten där medarbetarna tar mer plats nu än i början då de var mer reserverade och kommer nu med mer synpunkter och tycker till om saker. Rektorn tolkar detta som mycket positivt. Hen har även en uppfattning om att medarbetarna kommer till hen och lyfter sina tankar och idéer nu.

Medarbetarna är överlag positiva kring den nya rektorns inträde i organisationen. En medarbetare säger *“Jag tycker det fungerar bra med dialogen med hen, jag tycker att det händer saker då vi fått mer struktur.”* En av medarbetarna uttrycker att det gått smärtfritt att byta ledare i organisationen och att hen personligen upplever att det varit en positiv förändring. Medarbetarna resonerar kring att det inte är lätt att komma in som ny i en etablerad organisation och att det återstår att se hur organisationen kommer utvecklas.

## **4.2 Ledarskap**

Rektorn beskriver att hen alltid har varit en person som får saker gjorda. Karriären har genomsyrats av att ständigt söka efter nya utmaningar och i samband med detta tagit tag i saker och skapat förmågan att lyfta blicken. Detta har resulterat i mer ansvar och att hens karriär utvecklats från lärare till rektor. Medarbetarna berättar att de känner förtroende för rektorn eftersom hen har lång erfarenhet av och är trygg i rektorsrollen, och att fokuset för hen därför ligger på att lära känna organisationen. Känslan är att rektorn är mycket lyhörd och intresserad av hur skolan fungerar.

### **4.2.1 En bra ledare**

Såväl intervjuade medarbetare som rektor har en liknande bild av hur en bra ledare ska vara och vilka egenskaper som de önskar att en rektor ska besitta. En bra ledare beskrivs som någon som får med sig hela organisationen och skapar en målbild och en plan för att nå dit. Som ledare behöver man förstå att varje medarbetare är unik och har olika behov som behöver tillgodoses för att kunna presterar på topp. För att uppnå ett öppet och utvecklande klimat behöver man kunna vara rak och ärlig, vilket nås genom att bygga goda relationer till varandra, menar intervjupersonerna.

Ledaren ska vara en förebild och våga ta beslut i olika situationer. Samtliga intervjupersoner har lyft vikten detta men att ledaren även måste kunna lyssna och ta hänsyn till medarbetarnas idéer. Delaktighet från både ledningen och medarbetarna anses vara viktigt. Medarbetarna vill bli hörda och få bidra till organisationen. Detta görs genom att rektor och medarbetarna visar tillit och tilltro till varandra och besluten som fattas. Vidare förs vikten av kommunikation och att behandla alla medarbetarna likvärdigt fram som något viktigt.

### **4.2.2 Delat ledarskap**

Under intervjuerna framkommer det att rektorn föredrar att arbeta i grupp och att hon har delat med sig av ansvaret till sina medarbetare i olika grad. Rektorn berättar om arbetsuppgifter som hen inte får delegera bort och nämner exempelvis arbetsmiljöarbetet eller liknande som exempel. Rektorn

har delegerat de praktiska delarna, som medarbetarna får ansvara över och rapportera till hen, som har sista beslutsrätt. Hen förespråkar att medarbetarna får ta egna beslut och ger mandat för att främja själva ta många beslut.

### **4.3 Organisationsförändringar**

“*Vision har jag inte riktigt landat i*”, det har gått för kort tid menar rektorn. Ambitionen är dock att få till tydliga rutiner så det skapas klarhet kring förväntan på medarbetarna och få till ett förebyggande arbetssätt. Några mål för medarbetarna är inte uppsatta eftersom rektorn önskar att dessa tas fram i samverkan med personalen.

Rektorn uppfattas av medarbetarna att vara bra på att se saker och säga ja till deras önskemål. Det har medfört snabba, mindre förändringar i verksamheten såsom ommöblering och tillgång till kameror för att underlätta fjärrundervisning. För rektorn är det viktigt att “*skynda långsamt*” och menar på att det inte får göras för många och radikala förändringar på en gång.

#### **4.3.1 Teamuppdelning**

Lärarna har blivit uppdelade i nya lärarteam där varje team utsett en teamledare vars uppgift är att föra kontakten med rektorn. Denna organisationsförändringsprocess påbörjades av föregående rektor men det är nuvarande rektor som slutfört det. En medarbetare berättar att samtliga lärare samlades på ett möte där ett förslag lades fram, sedan fick lärarna vara delaktiga och påverka i vilket team man kände att man tillhörde. Det är blandade reaktioner från lärarnas sida och många vill gärna återgå till hur det var tidigare. Rektorn berättar att det är en förändring som hen behöver fundera lite kring då det finns både för- och nackdelar med både den nya och gamla indelningen. En fördel som identifieras är att det nu är mer naturligt att söka sig till de andra teamen vilket det inte var tidigare på samma sätt. En nackdel är att det finns vissa saker som är typiska för skolan som riskerar att falla mellan stolarna.

Ett problem som identifieras av medarbetarna är att tjänstefördelningen inte stämmer överens med de nya lärarteamen. Det har skapat förvirring kring vilket lärarteam man bör tillhöra därför att man som lärare kan kvalificera sig i flera team eftersom man kan undervisa elever som ligger under ett annat lärarteam ansvar. Så var det inte tidigare. I skolans värld styr årshjulet och verksamheten planeras årsvis, därför finns det inte mycket utrymme att göra större förändringar i organisationen under det pågående skolåret. Lärarteamen är därför permanenta för detta år och behöver utvärderas och kan inte förändras förrän inför nästkommande skolår.

#### **4.3.2 Förändrade arbetstider**

Enligt kollektivavtalet har lärare ett visst antal timmar som arbetsgivaren styr över och har mandat att bestämma dess innehåll. De övriga timmarna är förtroendetid och därmed självstyrande. Tidigare har dessa tider varit mer flexibla, det vill säga har det inte funnit så strikta ramtider eller obligatorium på att dessa timmar ska göras på plats etc.

Rektorn anser det viktigt för samarbetet kollegor emellan att vara på plats i verksamheten samtidigt då det öppnar upp för kommunikation och spontana möten. Förändringen kommunicerades ut i ett mejl där det motiverades att arbetstiderna och att vara på plats var viktig för att kollegorna ska kunna hitta varandra. En medarbetare uppfattar att förändringen även gjordes för att kunna vara mer tillgänglig för eleverna så att de vet när deras lärare och annan personal är åtkomliga på skolan. Medarbetarna har reagerat olika på förändringen, både att det är positivt med struktur och att det stramats åt och att de känner sig kontrollerade och misstrodda i utförandet av deras arbetsuppgifter. Rektorn i sin tur berättar att hen inte vill kontrollera, utan istället förutsätter att medarbetarna lever upp till hens förväntningar. Om det skulle framkomma att rektorns förväntningar inte uppfylls, vill rektorn hellre ta samtalet med berörd person än att ständigt kontrollera att det uppfylls.

### **4.3.3 Förändrad ledning**

Det har framkommit under intervjuerna att biträdande rektor fått en förändrad roll som innebär bland annat större personalansvar än tidigare. Det uppdagats under intervju med medarbetarna att det är önskvärt från deras sida att samtliga anställda har samma närmsta chef. De visar samtidigt stor förståelse för att det är mer tidseffektivt att dela upp personalstyrkan mellan rektor och biträdande rektor. Rektorn understryker dock på att det är hen som bestämmer och tar beslut, att biträdande rektor är halva personalens närmaste chef innebär enligt hen att man exempelvis rapporterar sjukdom och har medarbetarsamtal med sin närmaste chef. I det stora hela vilar det totala personalansvaret på rektorns axlar. Rektorn berättar att hen gillar att leda tillsammans och därför försökt att platta till strukturen genom att delegera vissa ansvarsområden till biträdande rektor. Hen hänvisar till att skollagen begränsar vilka rektorsuppgifter som inte går att delegera och att beslutanderätten i slutändan tillhör rektorn.

Sammanfattningsvis nämner medarbetarna att de uppskattar den struktur, tydlighet och handlingskraft som tillkommit i och med den nya rektorns inträde i organisationen.

## 5. Teori

I detta avsnitt kommer vi att beskriva teorier om introduktionsprocessen, ledarskap och organisationsförändring för att lägga en teoretisk grund till kommande analys- och diskussionsdel. Avsnittet inleds med en del som behandlar sökning, urval och källkritik.

### 5.1 Sökning, urval och källkritik

I uppsatsen har vi använt oss av tryckta böcker samt elektroniska artiklar. Vid sökandet av källor har vi använt LUBsearch och LUP student papers, där vi studerat referenslista för att få inspiration till relevant och användbar litteratur till vår uppsats. Sökord som vi har använt oss av är bland annat ledarskap, etablera ledarskap och ledarbyte.

Under arbetet med urval och sökningar har vi haft oerhörd hjälp av andra studenters kandidatuppsatser, som ledde oss till många relevanta källor som ligger till grund för vårt teoriavsnitt. Thurén och Werner (2019) skriver att ett urval kan vara enkelspårigt utan att vara missvisande. Såvida fakten är rätt, så är även urvalet korrekt. Det handlar om vilket perspektiv man väljer att inrikta sig på (Thurén & Werner, 2019). I vår uppsats har vi valt att fokusera på perspektiven ledares introduktionsprocess, ny ledare i organisationen och organisationsförändringar till följd av ett ledarbyte. När vi har sökt referenser har vi diskuterat frågor som vem det är som har förmedlat informationen, vem författaren är och vem som är källans utgivare. Dessa punkter kan vara en första indikation på om det är en trovärdig källa. Sedan har vi tittat på innehållet i materialet för att kontrollera vilka referenser som källan är uppbyggd på, vilken målgrupp den syftar till samt när källan är skriven. Vi har i största möjliga mån försökt fått tag på de senaste upplagorna av den valda litteraturen (Lunds universitet, 2021-11-25). Vi har varit försiktiga med att inte medvetet undanhålla delar av materialet för att undvika urvalsförfalskning. Vi har även försökt att vara observanta för att undvika selektiv uppmärksamhet, vilket innebär att man omedvetet lägger märke till det som vi anser passar in i vår uppsats (Thurén & Werner, 2019).

Källkritik ska besvara frågor som: Hur vet jag det jag tror jag vet? Hur kan jag avgöra vad som är sant? Vem är trovärdig respektive inte trovärdig? (Thurén & Werner, 2019). Under skrivandet av uppsatsen har vi tagit hänsyn till de källkritiska principerna. De källkritiska principerna består av fyra kriterier, vilka är: *äkthet*, *tidssamband*, *oberoende* och *tendensfrihet*. *Äkthet* innebär att källan måste vara vad den utger sig för att vara, inte förfalskad. Största delen av resultatet i uppsatsen kommer direkt från primärkällan via uppsatsens genomförda intervjuer, vilket innebär att vi kan säkerställa äktheten från dessa. När det gäller de teoretiska avsnitten, har vi varit noga med att granska litteraturen och de artiklar som vi använt och i största möjliga mån försökt att validera den information vi samlat in. *Tidssambandet* fokuserar på hur lång tid det gått från den aktuella händelsen och när den återges. Ju längre tid det gått, desto mindre pålitlig är källan (Thurén & Werner, 2019). Våra intervjuer genomfördes under uppsatsarbetet, vilket medför att resultatet är nytt. Intervjupersonerna har arbetat olika länge i organisationen och har olika långa erfarenheter från yrket och organisationen, vilket man måste ta hänsyn till när vid resultatet från intervjun. Rektorn har

endast varit en del av organisationen en kort tid, vilket ger uppsatsen en värdefull inblick men då tiden varit kort har det inte funnits så mycket tid att etablera ledarskapet i organisationen. Vad gäller källor till litteraturen har vi i största möjliga mån försökt att hitta källor som är skrivna i nutid. Största delen av vår litteratur är därför skriven under 2000 talet för att presentera aktuella teorier. Vi har gjort ett par undantag med äldre källor, exempelvis för Scheins bok gällande organisationsförändringar och ledarskap eftersom hans forskning fortfarande används till största del. Vi ville därför använda oss av den något äldre första handskällan istället för att läsa nyare versioner men som då varit andrahandskällor.

Begreppet *oberoende* står för att källan ska kunna stå för sig själv och inte vara beroende av någon annan källa (Thurén & Werner, 2019). Vi hade som mål att använda oss av så många primärkällor som möjligt i uppsatsskrivandet. Med tanke på tiden vi haft till uppsatsen och tillgången till primärkällor har inte detta varit möjligt, utan vi har fått använda oss av sekundärkällor. Detta kan ha påverkat uppsatsen, eftersom sekundärkällor ibland kan ha blivit influerade av författarens tankar. *Tendensfrihet* innebär ett intresse i att ge en falsk bild av verkligheten (ibid). Intervjuerna har handlat om organisationen och intervjupersonernas egna upplevelser, vilket gör oss medvetna om att de har ett intresse i vilken information som vi får ta del av. Det har gjort oss försiktiga när vi använt oss av samt analyserat resultatet av intervjuerna.

## **5.2 Ny ledare i organisationen**

Frank (2010) beskriver vilken stor utmaning en ny ledare står inför redan från start. Han menar på att det myntade uttrycket "the first 100 days" är aktuellt för en ny ledare och att det är under dessa dagar ledaren gör störst intryck i organisationen (ibid).

### **5.2.1 Rekryteringsprocessen**

Vid olika tillfälle står organisationer framför ett behov av nya personer. För att kunna tillsätta tjänsten, behöver en rekryteringsprocess starta. Englund (2005) skriver att en av chefens viktigaste uppgifter är att hitta kompetenta medarbetare till organisationen. En rekryteringsprocess är kostsam och därför är det viktigt att hitta en medarbetare som täcker de krav som finns för tjänsten och utvecklas utefter den. Kotter (1999) beskriver att när man ska rekrytera en ny ledare måste man se till de kvaliteterna som organisationen önskar. Därför måste organisationerna låta rekryteringsprocessen ta tid.

Englund (2005) skriver att en rekryteringsprocess består av många, nödvändiga delar. Till att börja med behöver organisationen fastställa behovet och därmed göra en kravanalys på den nya medarbetaren. Därefter bör en annonsering ske på tjänsten och därefter intervjuer med de sökande kandidaterna. Nästa steg är att skicka ut diverse arbetsrelaterade tester och sedan ta referenser på kandidaterna. Efter dessa steg ska den mest lämpliga kandidaten kontaktas och erbjudas tjänsten och påbörja introduktionen av medarbetaren (ibid).

### **5.2.2 Introduktion av en ledare och första tiden i organisationen**

Introduktionen av en ny medarbetare är viktig (Englund, 1999). Van Maanen och Schein (1979) menar att en introduktionsprocess av såväl nya medarbetare som nya ledare kan bidra till bättre innovation och andra positiva fördelar för arbetsgivaren. När personen som är mest lämpad för arbetet är kontrakterad, påbörjas den viktiga delen kring att introducera medarbetaren i den nya rollen (Englund, 1999). En medarbetares resultat kan inte bara härledas till hur medarbetarna utför sitt arbete, utan det går till den första introduktionen är. För en organisation finns det därför ett ekonomiskt intresse kring att ge en ny medarbetare en god introduktion och socialisering in i verksamheten (Van Maanen & Schein, 1979).

Filstad (2010) skriver att nyanställda ofta ställs inför utmaningen att lära sig så mycket som möjligt på så kort tid som möjligt för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter, rollen och att integreras i organisationen. Hon menar att organisationer måste vara medvetna om att det tar tid att socialisera sig i organisationen. Det finns däremot delade meningar hur länge en medarbetare kan anses som en ny medarbetare (ibid). Arbetsgivaren är ansvarig för introduktionen och denna är direkt avgörande för hur länge en medarbetare väljer att stanna kvar i organisationen. Introduktionen ska vara relevant och anpassad för tjänsten. Gemensamt för introduktioner är att det krävs mycket stöd (Englund, 1999). Enligt Englund (1999) behöver en nyanställd cirka 6 månader för att bli introducerad i verksamheten men att tar det 1–3 år för en anställd att bli självständig och ha tillräckliga erfarenheter för sina arbetsuppgifter. Enligt Johanson & Johrén (2017) når en medarbetare sin fulla kapacitet efter 1,5 år i organisationen.

Schlak (2020) menar att ledaren såväl organisationen har en möjlighet att göra ett bra första intryck och att intrycket är svårt att ändra i efterhand. *”This is a crucial time to listen more than you talk.”* (Frank, 2010). Frank (2010) råder ledare till att under denna första period samla in så mycket information som möjligt genom att ställa många frågor och lyssna och ta in det som sägs. Dock menar han fortsättningsvis att det är viktigt att agera på informationen och utefter sin agenda våga göra förändringar hyfsat omgående. Det är även viktigt att bygga sitt team och så småningom även sätta upp mål för framtiden (ibid).

### **5.3 Ledarskap**

Ledarskap finns ständigt runt omkring oss, det räcker ofta att befinna sig i en organisation i ett par timmar för att komma i kontakt med begreppet ledarskap på något sätt (Jönsson & Strannegård, 2015). Det finns ingen gemensam syn på vad ledarskap är och därför finns inte en enhetlig definition för vad ledarskap faktiskt innebär. En del hävdar att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns ledarskapsforskare (Yukl, 2013). Däremot beskrivs ledarskap allt oftare som en helt avgörande faktor för moderna organisationers framgång eller motgång (Jönsson & Strannegård, 2015).

### **5.3.1 En bra ledare**

Det är av stor vikt att se till hur ledaren agerar och vilka intentioner som ligger bakom ett eventuellt handlande för att göra en bedömning kring bra ledarskap. Forskarna menar att man endast kan bedöma hur bra ledarskapet är i den mån som resultat uppnås (Jönsson & Strannegård, 2015). En bra ledare bör ha ett antal olika kvaliteter (Yukl, 2015). Katz et al (2020) skriver att det är viktigt för en ledare att bygga relationer. Yukl (2015) har tagit fram riktlinjer som en bra ledare bör ha i åtanke. Det är viktigt att en ledare identifierar viktiga problem och lösningar till dessa. Ledaren ska också kunna utvärdera om det anses rimligt att lägga tid och resurser på det samt kunna se om det finns kopplingar till andra problem. Det är viktigt att en ledare kan ta beslut. Det är vanligt att ledare konsulterar med sina kollegor, medarbetare eller sina chefer vid beslutstaganden (ibid).

### **5.3.2 Delat ledarskap**

Delat ledarskap innebär att ansvaret är delat mellan medarbetare i en organisation eller ett team (Yukl, 2015). När en ledare beslutar sig för att överlåta en del av sina formella uppgifter till en medarbetare, begränsas ledarens möjlighet att fatta beslut kring berört ämne. Att delegera bort beslut kan göras med hänsyn till flera aspekter, i vissa fall anser chefen att det behövs en expert för att fatta rätt beslut. När en chef ska delegera bör samtliga parter vara införstådda och överens om allmänna riktlinjer, såsom mål och strategier etc. Det är svårt för en chef att själv genomföra allt som önskas. Därför bör ofta en eller flera medarbetare involveras (Jönsson och Strannegård, 2015). Delegering och delat ledarskap är byggt på förtroende och kan underlätta för chefer. Om en medarbetare missköter förtroende kan chefen ta tillbaka och återfå ansvaret (ibid).

### **5.3.4 Kommunikation och ledarskap**

Kommunikation och informationshantering är ett mycket viktigt verktyg för ett fungerande ledarskap (Jönsson och Strannegård, 2015). Kommunikation handlar om människans samspel med omgivningen och använts på arbetsplatsen för att bland annat ha en dialog, ge och få feedback och hantera svåra situationer (Blomquist & Röding, 2010). Jönsson och Strannegård (2015) beskriver att kommunikation kan delas upp i två olika aspekter, dels handlar kommunikation om tydlighet och den andra att vara motiverande. Vid beslutsfattande är det viktigt att ledningen är tydlig med det som kommuniceras såväl inom som utom organisationen.

Kommunikation är inte okomplicerat (Blomquist & Röding, 2010). En vanlig orsak till missförstånd inom organisationer är att av språklig karaktär, där personer tolkar ord på olika sätt. En chef måste vara tydlig med såväl önskade effekt av vad som ska uppnås, samt hur det ska uppnås. Desto med generellt ett meddelande är, desto mer tolkningsutrymme finns hos läsaren (Jönsson och Strannegård, 2015) och individers tolkningsprocesser är influerade av tidigare erfarenheter och värderingar (Blomquist & Röding, 2010).



## **5.4 Organisationsförändring**

Det finns många olika definitioner av organisationsförändring, men en generell definition enligt Jacobsen och Thorsvik är att *“En förändring har skett när organisationer uppvisar olika egenskaper vid olika tidpunkter.”* (Jacobsen och Thorsvik, 2021, s.350). På samma sätt lyder Angelöws definition av förändring följande: *“Förändring kan definieras som att något övergår från ett tillstånd till ett annat”* (Angelöw, 2010, s.17). En förändring kan innebära många olika saker och därför behöver innehållet definieras. En sådan förändring kan exempelvis vara strukturell, det vill säga att strukturen förändras i hur organisationen styrs eller hur uppgifter fördelas inom organisationen (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Ett exempel på sådan förändring är ett ledarbyte.

Svenningsson och Sörgärde menar att en vanlig beskrivning av organisationsförändring är att den handlar om *“att tala om planerade respektive framväxande förändring”* (Svenningsson och Sörgärde, 2015, s.47) och att den klassiska förändringen är planerad och består av en n-stegsmodell i någon form. Alvesson och Svenningsson (2014) är kritiska till dessa n-stegsmodeller då de menar på att det fungerar i teorin, men när modellen ska omvandlas i praktiken stöter man på problem man inte kunnat förutse. Dessa oförutsedda situationer beror ofta på människorna som är involverade, eftersom man inte kan förutspå hur de ska reagera på eller tolka förändringen och huruvida de kommer följa planeringen etcetera (Alvesson och Svenningsson, 2014; Svenningsson och Sörgärde, 2015). All förändring är dock inte av planerad karaktär. Det kan nästan ses som ett naturligt skeende, likt en livscykel (Jacobsen och Thorsvik, 2021). En organisation startas upp, drivs, växer och i vissa fall avslutas. För att organisationen ska kunna överleva kommer förändringar behövas göras, både med omvärldens krav men även att naturliga saker händer i organisationen såsom att individer slutar och börjar arbeta i den (ibid). Arbetslivet för individer förändras ständigt (Angelöw, 2010). Detta går alltså inte att planera rent organisatoriskt och är naturligt att det sker. Vid en sådan förändring kommer strukturen att förändras och organisationen behöver anpassas för att överleva (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

### **5.4.1 Ledare och medarbetare i förändring**

Förändringar kommer oftast uppifrån ledningen, men för att involvera och göra medarbetarna delaktiga är det bra att välkomna förändringsförslag även nerifrån (Angelöw, 2010). Förändringar i organisationen är vanligt och det ligger ofta ett outtalat krav på chefen att kunna planera och genomföra dessa, för att organisationen ständigt ska förändras och följa förändringar som sker i omgivningen (Alvesson och Svenningsson, 2014). Det krävs därför mycket tid och engagemang från chefen, men även från medarbetarna då även de är en del av processen (ibid). I Hawthorne-studierna vid Western Electric Companys anläggningar i Chicago på 1930-talet kom man fram till att den sociala dimensionen av organisationsförändringar var viktig då man förstod att förändringen inverkar på de anställda och att deras reaktioner då påverkade resultatet av förändringen (Alvesson och Svenningsson, 2014).

Kotter (2007) presenterar en strategi i åtta steg för en lyckad organisationsförändring. Det första steget är mycket viktigt och handlar om att uppmärksamma och få samtliga i organisationen att förstå att en förändring är nödvändig. I steg två behöver man identifiera ledare som kan leda förändringsarbetet och dessa behöver i steg tre formulera en vision och strategi för genomförandet. Visionen behöver kommuniceras ut till hela organisationen i steg fyra. I steg fem och sex behövs hinder reduceras och kortsiktiga mål sättas upp och uppmärksammas om de uppfylls. Steg sju och åtta handlar om att identifiera förändring, förbättring och framgång som uppnåtts och sedan förankra de nya processerna och strukturerna i organisationens kultur.

Ledaren har en central och viktig roll i förändringsarbetet. Förändringsarbete innebär en förändring för medarbetarna och därför krävs det en ledare för att nå till det önskade målet (Hallin et al, 2019). Imran och Iqbal (2021) skriver att ledarskap har en stor roll vid förändringar och den effekt som det får på organisationen och medarbetarna.

Association of change management professionals definierar förändringsledning enligt följande “*A deliberate set of activities that facilitate and support the success of individual and organizational change and the realization of its intended business results*” (Hallin et al, 2019, s.15). Definitionen betonar att förändringen måste genomsyras av ett ledarskap med mycket support. När förändringar ska genomföras är det vanligt att utse en person som leder arbetet, ofta får chefer på olika nivåer genomföra förändringsarbetet. Detta eftersom man som chef har ansvar för att verksamheten leds på ett effektivt sätt (Hallin et al, 2019).

### **5.4.2 Teamuppdelning**

En organisationsstruktur berättar hur organisationen är uppbyggd hierarkiskt och hur fördelningen av ansvar och beslutfattande är. Den berättar även vilka formella krav som ställs på de anställda. Detta är den formella uppdelningen, men ute i en organisation, i verkligheten, kan det se annorlunda ut. (Jacobsen och Thorsvik. 2021). Jacobsen och Thorsvik (2021) definierar tre huvudtyper till varför organisationsstruktur och verkligheten kan se olika ut: människorna i organisationen är sociala varelser med egna värderingar och normer, makten är inte fördelad enligt organisationsstrukturen samt att organisationen avspeglas och påverkas av sin omvärld dess faktorer.

“*Teamarbete är en nödvändighet för att organisationer ska bli framgångsrika*”. (Wheelan, 2013, s.15) Medlemmar i högpresterande team känner sig involverade, engagerade och uppskattade vilket leder till att teamet är mer produktivt, som i sin tur gynnar organisationen. Wheelan (2013) menar på att det finns fyra stadier i grupputveckling; tillhörighet och trygghet, opposition och konflikt, tillit och struktur samt arbete och produktivitet. Under stadie ett finns det en önskan om ordning och struktur från medlemmarna och de känner viss oro för tryggheten och tillhörigheten. Gradvis sker olika förändringar och teamet blir mer sammansvetsat desto fler stadier det genomgår och desto fler problem som löses. Det är på det fjärde stadiet som teamet är som allra mest effektivt, då utförs arbetet välgjort, sammanhållningen är stark och beslut och konflikter tas naturligt. Det är

svårt för ett team att hamna på fjärde stadiet, och det är inte alla team som kommer hela vägen dit. (Wheelan, 2013)

Organisationen och ledaren behöver se till att stötta teamen genom att bland annat värdesätta teamets prestationer, innovationer men även att våga ställa krav och förvänta sig framgång. Då är det viktigt att bland annat på olika sätt belöna när goda och önskvärda resultat uppnås. (Wheelan, 2013)

### **5.4.3 Reaktionen vid förändring**

“Våra reaktioner beror på i vilken omfattning förändringarna är självvalda eller påtvingade, och om vi uppfattar dem som positiva eller negativa. Vi har också olika förhållningssätt för att bemöta förändringar...” (Angelöw, 2010, s.11) Individer reagerar olika på förändring. (Jacobsen och Thorsvik, 2021) Faktorer som kan påverka är bland annat en individs tidigare erfarenheter och kompetens att hantera förändringen. En individ blir mer positivt inställd om den tror att förändringen kommer resultera i förbättring, och på samma sätt negativt inställd om den tror att förändringen kommer resultera till försämring. (Angelöw, 2010) Detta påverkar om medarbetare kommer bemöta organisationsförändring antingen genom anpassning eller genom motstånd (ibid). Svenningsson och Sörgärde (2015) menar på att individer kan möta förändring med motstånd om syftet och målen inte klargjorts för samtliga involverade och därför behöver ägna mycket tid på att fundera kring vad förändringen innebär. Alvesson och Svenningsson (2014) ger en framställning om att motstånd från medarbetare inte behöver betyda att de är emot förändring, utan att det är en reaktion om att det exempelvis är drastiska förändringar eller stor omväxling.

Angelöw (2010) listar orsaker som påverkar en individs reaktion till förändring. Vid förändring av arbetsrutiner kan en individs *trygghet* rubbas, vilket kan leda till oro som i sin tur kan leda till motstånd. Om strukturen i organisationen förändras och medarbetare exempelvis byter avdelning förändras dennes *sociala kontakter*, vilket påverkar vilka kollegor man regelbundet träffar. Om organisationens *arbetsledning* förändras, exempelvis vid ledarbyte, kan den nya chefen strama åt exempelvis medarbetarnas frihet att utöva sina arbetsuppgifter. En annan orsak kan vara *förändringsviljan* vilken oftast blockeras av att medarbetaren inte förstår eller ser behovet av en förändring. För att minimera denna risk behöver syfte och mål kring förändringen tydligt klargöras hos samtliga involverade. *Delaktighet* är även en viktig orsak för hur reaktionerna på en förändring ska tas emot. Om individer får vara delaktiga i processen är det mer sannolikt att de kommer vara, eller åtminstone bli, positivt inställda, medan om de inte får vara delaktiga kan det leda till motstånd. Genom *information och kommunikation* kan man ge samtliga involverade en bättre förståelse för förändringen. Det är därför viktigt att denna är riklig och direkt. (Angelöw, 2010)

## **6. Analys och diskussion**

I detta avsnitt kommer vi att analysera vårt resultat som återfinns i avsnitt 4 och teori som återfinns i avsnitt 5 samt föra en diskussion kring introduktionsprocessen av en ny ledare samt medarbetarnas upplevelser av detta. Avsnittet är strukturerat efter samma tre teman som i resultatet och teorin: introduktionsprocessen, ledarskap och organisationsförändring. Egna tolkningar och tankar kommer att tas hänsyn till i diskussionen. Avslutningsvis kommer studiens metod diskuteras.

### **6.1 Introduktionsprocessen**

Nedan följer en analys och diskussion av introduktionsprocessen.

#### **6.1.1 Rekryteringsprocessen**

I intervjuerna framkom det att rekryteringsprocessen av den nya rektorn var ett vanligt förfarande med intervjuer och tester, men den uppfattades som långdragen. Men som Kotter (1999) skriver är det av stor vikt att en rekryteringsprocess tillåts ta tid för att hitta en passande ledare. Eftersom en rekryteringsprocess är både tidskrävande och kostsam (Englund, 2015) måste samtliga delar i rekryteringsprocessen noggrant genomföras och bearbetas.

Medarbetarna upplevde inte att de fick vara en del av processen och den föregående rektorn hade lämnat organisationen innan rekryteringsprocessen var klar, vilket vi tror bidrog till medarbetarnas känsla av att processen tog lång tid. Om medarbetarna hade fått vara mer delaktiga i rekryteringsprocessen och blivit uppdaterade med information under rekryteringsprocessen hade känslan av ledarbytet kunnat vara annorlunda och vad vi tror, mer positivt. Angelöw (2010) menar på att genom att involvera och göra medarbetare delaktiga i förändringar bidrar det till en mer positiv reaktion från medarbetarna. För att göra upplevelsen bättre för medarbetarna tror vi att det skulle vara en fördel att kontinuerligt uppdatera de med information under processens gång så att de känner sig underrättade med vad som händer och inte behöver lägga energi på att fundera och skapa egna föreställningar om vad som eventuellt kan komma att ske framöver.

#### **6.1.2 Introduktionsprocessen**

Som ny ledare ställs man inför många utmaningar. Rektorn berättar att det var frustrerande när hen försökte logga in i diverse system, men inte lyckades. Hen upplevde att någon ordentlig introduktion av varken systemen eller organisationen gavs, vilket försvårade arbetet i början. En medarbetare berättar att början av varje läsår brukar en lärare hålla i en konceptintroduktion med skolans nya elever. Detta år valde den nya rektorn att sitta med och lyssna eftersom hen inte hade fått denna information från annat håll. Filstad (2010) skriver att en ny medarbetare som ställs inför nya roll behöver mycket stöd och hjälp för att kunna ta sig an sina nya arbetsuppgifter och för att integreras i organisationen. Som organisation måste man vara medveten om att det tar lång tid för en medarbetare att introduceras i organisationen (Van Maanen och Schein, 1979). Englund (1999) skriver

att en medarbetare behöver cirka sex månader för att introduceras i verksamheten, men att en nyanställd nått sin fulla arbetskapacitet först efter ett till tre år.

Vi tror att en av anledningarna till att introduktionsprocessen nästintill uteblev var för att den föregående rektorn hann avsluta sin tjänst så pass långt innan. Vi upplever inte heller att någon tog ansvaret eller fick ansvaret delegerat till sig att sköta en introduktionsprocess för den nya rektorn. Frågor som väcks hos oss är hur huvudmannen kan förvänta sig att rektorn ska prestera i sin nya roll när introduktionen varit i princip obefintlig. Det hade därför varit önskvärt att rektorn skulle få en mer djupgående och strukturerad introduktion från huvudmannen. Vi tror att det kunnat göra rektorn mer bekväm i sin roll och kunnat ta sig an organisationen på ett annorlunda sätt utan att lägga tid och energi på exempelvis system. Vi drar slutsatsen att rektorn kunnat ge ett snabbare och ett mer förtroendeingivande intryck hos sina medarbetare och bidragit till en än mer lättare övergång i ledarbytet om hen givits bättre förutsättningar. Medarbetarna upplever dock ledarbytet överlag mycket positivt trots denna brist vi identifierat i rektorns introduktionsprocess, vilket visar på att rektorn lyckats bra med sin introduktion trots omständigheterna.

### **6.1.3 Första tiden i organisationen**

Rektorn berättar att som ny ledare är det viktigaste att lära känna sin verksamhet genom att se över resurser och identifiera brister och förbättringsområden. För att göra detta, men även lära känna sina medarbetare, bjöd rektorn in samtliga på individuella introduktionssamtal, vilka visade sig uppskattade från medarbetarnas sida eftersom även de fick lära känna den nya rektorn bättre. Frank (2010) skriver om att som ny ledare är det viktigt att lyssna och känna in till en början och att samla in mycket information innan man börjar förändra något. Ledaren behöver dock agera på informationen och våga förändra hyfsat omgående vid behov (ibid). Schlak (2020) belyser hur viktigt det är med första intrycket som ny ledare och att detta kommer påverka framöver. Medarbetarna uttrycker hur de upplever att det börjat hända saker i och med ledarbytet i form av mer struktur i organisationen men även gehör på medarbetarnas förslag på förändring. Vilket de ställer sig positivt till och är förväntansfulla för kommande förändringar.

Vi anser att rektorn allmänt lyckats göra ett bra första intryck hos medarbetarna. När medarbetarna och rektorn hade sitt introduktionssamtal lärde de känna varandra, vilket skapar ett inledande förtroende för båda parter. Det gav rektorn en bild av vad medarbetarna tycker fungerar bra i dagsläget och vad som behöver förändras i organisationen men även en ögonblicksbild över hur organisationen mår och ser ut. Å ena sidan visade rektorn att hen var intresserad och respekterade hur organisationen har fungerat under tidigare rektor. Genom att lyssna på medarbetarna ger det dem en känsla av att de har inflytande och påverkar rektorns beslut. Vilket de säkerligen har till viss grad. Å andra sidan är det ett effektivt sätt för rektorn att få tillgång till information och snabbt kunna kartlägga förbättringsområden. Informationen från medarbetarna är värdefull, men det är trots allt rektorn som i slutändan fattar besluten utefter vad hen anser bäst för organisationen.

## **6.2 Ledarskapet i en organisationsförändring**

Nedan kommer en analys och diskussion kring ledarskap i en organisationsförändring.

### **6.2.1 En bra ledare**

Både medarbetarna och rektorn porträtterar en ledare som någon som framför allt får med sig alla i organisationen och har mål och visioner för att utveckla organisationen och de individer som verkar i den. Jönsson och Stannegård (2015) menar på att ledarskapet bedöms utifrån resultat, därav är mål och visioner viktiga för ledarskapet. Vidare beskriver medarbetarna att en bra ledare ska vara en förebild och kunna se till att varje medarbetare är unik, vilket innebär att ledaren behöver kunna tillgodose varje enskild individs enskilda behov. Som ledare är det viktigt att kunna ta beslut i diverse olika situationer för att kunna skapa förändring. Som Yukl (2013) beskriver så behöver en ledare ha många olika kvaliteter och egenskaper. Han nämner att ledarens problemlösningsförmåga och förmågan att se hur problem är kopplade till varandra är väsentligt för att skapa bra och effektiva lösningar. Det är även betydelsefullt att kunna resonera tillsammans med andra inom organisationen, anser han (ibid).

“En bra ledare” är egentligen en definitionsfråga. Ledarskap som fungerar i ett visst sammanhang inte nödvändigtvis fungerar i ett annat. Det är med andra ord situationsberoende, både till organisation men även till enskilda individer. Därför är det komplicerat att säga vilken ledarskapsstil och ledaregenskaper som är “bäst”. Vi tolkar att i denna organisation verkar rektorns ledarskap och egenskaper matcha medarbetarnas förväntningar, särskilt när det kommer till att fatta beslut. Vilket är gynnsamt för organisationens utveckling. Vi uppfattar i intervjuerna att medarbetarna upplever att processen kring beslutsfattning från ledningen blivit tydligare nu i och med ledarbytet.

### **6.2.2 Delat ledarskap i en förändrad ledning**

Rektorn har klättrat från lärare till rektor och har nu flera års erfarenhet av rektorsrollen. Rektorn beskriver även hur hen föredrar att leda tillsammans. Hen har sedan starten i organisationen aktivt involverade medarbetarna i beslut och delegerat ut vissa uppgifter som inte lagstadgat måste genomföras av hen. Då rektorn förespråkar autonomi försöker hen på så vis ge medarbetarna förutsättningarna till att ta egna beslut. Det är bra att enligt Jönsson och Stannegård (2015) att som chef delegera lite av sitt ansvar och formella arbetsuppgifter till medarbetare eftersom det kan vara svårt att hinna med allt själv.

I samband med rektorsbytet fick skolans biträdande rektor en förändrad roll med mer personalsvar. Tidigare rapporterade skolans samtliga medarbetare till rektorn, till skillnad från nu då ungefär hälften av medarbetarna har den biträdande rektor som närmsta chef. Förändringen genomfördes för att effektivisera organisationen samt för att platta till organisationen. För att som ledare använda sig av delegering och delat ledarskap krävs ett stort förtroende (Jönsson och Stannegård, 2015). Medarbetarna delar inte rektorns förtroende för biträdande rektor på samma sätt som rektor. Medarbetarna har en generell önskan om att samtliga ska ha samma chef, det vill säga rektor.

Samtidigt poängterar rektorn i sin intervju att det är hen som har beslutanderätt samt att vissa arbetsuppgifter enligt lag inte går att delegera bort.

Rektorn behövde göra förändringar för att effektivisera sin tid, men vi funderar kring om det hade kunnat vara andra arbetsuppgifter som delegerats än personalansvaret. Naturligtvis med hänsyn till vad som får delegeras utifrån lagen. Vi resonerar kring om rektorn och biträdande rektor skulle kunna dela upp uppgifterna kring personalansvaret så att biträdande rektor tar hand om det administrativa ansvaret såsom sjukfrånvaro och att rektorn hanterar all direkt personalkontakt exempelvis medarbetarsamtal. Å ena sidan kan direktkontakten med medarbetarna vara en stor arbetsbelastning, å andra sidan har rektorn redan det övergripande personalansvaret och får uppdateringar från biträdande rektor. Därför blir inte ett den totala direktkontakten med samtliga medarbetare inte mer tidskrävande, särskilt inte om andra administrativa uppgifter läggs över till biträdande rektor. Genom detta förslag på upplägg skulle medarbetarnas önskan tillgodoses och rektorn skulle få en mer övergripande bild av medarbetarna.

### ***6.3 Organisationsförändring***

Ledarbytet är den största organisationsförändringen som skett i organisationen och är den som präglar hela uppsatsen. Nedan förs analys och diskussion av de mer konkreta organisationsförändringar och det förändringsarbete som den nya rektorn påbörjat och genomfört i samband med sitt inträde i organisationen.

#### **6.3.1 Ledare och medarbetare i förändring**

Förändringar kommer oftast från ledningen, men det är även viktigt att involvera och göra medarbetarna delaktiga i processen eftersom även de, liksom ledaren, är med i förändringsprocessen (Alvesson och Svenningsson, 2014). Under sin första tid i organisationen har rektorn genomfört små förändringar som att möblera om och köpa in teknisk utrustning för att underlätta för fjärrundervisning. Medarbetarna har fått uppfattningen att rektorn är bra på att se saker och agera därefter. Vid genomförande av förändringsarbete är det oftast en person som leder arbetet, vilket oftast är ledaren, eftersom denna har ett ansvar att verksamheten leds på ett effektivt sätt (Hallin et al, 2019). I detta fall är det rektorn som har det övergripande ansvaret över skolan. Det är ledaren som behöver se till att mål uppfylls men även att förändringen och effekterna blir lyckade i organisationen och hos medarbetarna (Imran och Iqbal, 2021).

Individer reagerar olika på förändring (Jacobsen och Thorsvik, 2021) och två vanliga reaktioner är anpassning eller motstånd (Angelöw, 2010). Målen och syftet med förändring behöver vara tydliga dels för att undvika missförstånd hos medarbetarna, dels för att motivera. Om medarbetarna förstår förändringen och tror att den kommer resultera i en förbättring, kommer individen att bli mer positivt inställd till förändringen. Angelöw (2010) listar olika orsaker till en individs reaktioner på förändring. Dessa orsaker har vi kunnat identifiera i medarbetarna reaktioner i samband med intervjuerna. När teamkonstellationerna ändrades om påverkades medarbetarna och dess dagliga sociala

kontakter. Förändringen innebar att medarbetarna fick nya närmsta kollegor och i och med detta rubbades deras trygghet, vilket kan ha väckt oro hos dem. Delaktighet kan motverka denna eventuella uppstående oro. Rektorn berättar i intervju att hen involverade medarbetarna genom att de fick uttrycka sin åsikt om uppdelningen. Gällande de förändrade arbetstiderna fick inte medarbetarna vara delaktiga i beslutet, vilket kan ha medfört ett visst motstånd. När en medarbetare inte förstår eller ser behovet av förändring kan det uppstå ett motstånd. Detta motstånd urskildes i intervjuerna med medarbetarna. Ett sätt att reducera detta motstånd är genom information och kommunikation från förändringsledarens sida och kan även skapa delaktighet hos medarbetarna eftersom de då är uppdaterade med vad som händer, även om de inte har mandat att ta beslut i frågan.

Kommunikation vid förändringar är central. Tydlig kommunikation är även något som är önskvärt från medarbetarna, framkom det i intervjuerna. Vid beslutstagande är kommunikationen extra viktig (Jönsson och Strannegård, 2015), både att den är tydlig och motiverande. Det är en vanlig företeelse att det uppstår missförstånd inom organisationen i kommunikationen och i det språkliga eftersom varje individ gör egna tolkningar av orden de hör eller läser utefter vilka tidigare erfarenheter och värderingar man har (Blomquist & Röding, 2010). Kommunikationen är minst lika viktig vid både planerad som oplanerad organisationsförändring. Ledarbyte är av oplanerad karaktär men ett naturligt skeende i den organisatoriska världen (Jacobsen och Thorsvik, 2021). För att organisationen ska överleva behöver strukturen anpassas (ibid) och då är kommunikationen ett viktigt verktyg (Jönsson och Strannegård, 2015). Organisationsförändringarna som berörs i uppsatsen, den nya teamuppdelningen samt förändrade arbetstider, är snarare av planerad karaktär. I intervjuerna kommer det fram att man måste kunna vara rak och ärlig, vilket nås genom att bygga goda relationer till varandra, om man vill uppnå ett öppet och utvecklande klimat.

Medarbetarna berättar i intervjuerna att rektorn är lyhörd och intresserad av att lära känna skolan och hur den fungerar. De berättar även att de känner sig trygga och känner förtroende för den nya rektorn eftersom hen har en lång erfarenhet av rektorsrollen. Även vi uppfattar att rektorn är lyhörd och mån om att medarbetarnas ska få vara delaktiga i beslut när det kommer till förändringar. Vi gör även bedömningen att när hen trädde in i organisationen så förstod hen att det var önskvärt med de mindre och snabba förändringarna från medarbetarnas sida. Detta har resulterat i att medarbetarna vågar framföra förslag och att de känner sig hörda, att deras åsikter och förbättringsförslag blir lyssnade på. Det gör att de känner sig delaktiga och involverade i organisationen, vilket i sin tur skapar engagemang och bättre resultat för organisationen. Det verkar även vara en del i rektorns strategi i relations- och förtroendebyggande, att få medarbetarna att känna förtroende för hen. När medarbetarna fått förtroende för rektorn är inte muren lika tjock längre vid framtida förändringar. Då lär förändringsarbetet gå smidigare och ett eventuellt motstånd är inte lika stort. Å andra sidan kan detta även vara en strategi för rektorn att lära känna organisationen. Vissa av förändringar var dock kanske helt enkelt nödvändiga att göra och hade kanske genomförts även om ledarbytet inte ägt rum. Exempelvis underlättandet av fjärrundervisningen, som är en följd av Covid-19-pandemin.



Vi har sett olika reaktioner hos medarbetarna. Vissa reagerar positivt med anpassning medan andra möter förändringar med större motstånd. Men generellt sätt är merparten positiva över den oplanerade förändringen, alltså ledarbytet. De planerade förändringarna har mött lite mer motstånd, men även där är reaktionerna blandade. Vissa medarbetare tycker att det är bra med mer struktur medan andra uttrycker att det tenderar att bli aningen kontrollerande. Vi gör tolkningen att det är för att de inte är informerade med varför förändringen görs eller vilka fördelar som kan komma med förändringen. Istället tolkar medarbetarna anledningen till förändringen på egen hand vilket skapar missförstånd. Några medarbetare har arbetat länge på arbetsplatsen och har en inrutad tillvaro med fasta rutiner. Dessa personers trygghet rubbas mest, jämfört med dem som inte arbetat på arbetsplatsen lika länge. Mellan raderna i intervjuerna kan vi tolka kommunikationsmissar där rektor och medarbetare har olika föreställningar kring varför förändringar gjorts eller bakomliggande orsaker till förändring.

Vi har upptäckt att kommunikationen kan bli ännu starkare i organisationen, framför allt när det kommer till förändringsarbetet. Genom att kommunicera med medarbetarna minskar man risken för missförstånd. Samtidigt har alla medarbetare olika erfarenheter och värderingar och det är därför svårt att nå ut till samtliga med samma information, eftersom alla tolkar på eget vis. Vi gör tolkningen att man som ledare behöver lita på att medarbetarna kommer och ställer frågor om något verkar oklart, men att man bör vara uppmärksam på att man möjliggör forum för frågor. Både medarbetarnas och rektorns förtroende för varandra har ökat successivt under hans tid i organisationen. Vi tror därför att medarbetarna börjar våga ställa frågor till rektorn om något verkar diffust men att det i början inte var lika självklart. Kommunikation fungerar som bäst när samtliga i organisationen är delaktiga och bidrar.

### **6.3.2 Teamuppdelning**

Ny teamuppdelning av lärarna har gjorts i organisationen. Förändringen startade redan under föregående rektors ledning men enligt medarbetarna så kommunicerades inte anledningen till de nya teamuppdelningarna ut vilket förvirrade och gjorde medarbetarna vilsna. Via intervjuerna har det kommit till ytan att nuvarande rektor "tagit över" denna förändringsprocess och att anledningen till förändringen fortfarande är otydlig och fortfarande inte har kommunicerats ut. Jacobsen och Thorsvik (2021) skriver att organisationsstrukturen avslöjar hur organisationen är uppbyggd samt fördelningen av ansvar och beslutfattande. Däremot kan den verkliga strukturen skilja sig åt från den formella organisationsstrukturen och rollfördelningen ser därför annorlunda ut (ibid). En oro som uttrycktes i samband med strukturförändringen var att tjänstefördelningen inte längre matchar med det nya lärarteamen, vilket i sin tur kan bidra till förvirring. En lärare kan teoretiskt sätt kvalificera sig i mer än ett lärarteam eftersom de undervisar och har elever i flertalet kategorier. Andra medarbetare menar att förändringen är positiv eftersom det ger en anledning att söka sig till de andra teamen som man är kvalificerade till, men inte faktiskt tillhör och att detta ökar samarbetet mellan samtliga medarbetare på skolan.

Kotter (2007) presenterar en åtta-steps-strategi för en lyckad organisationsförändring. Steg ett är avgörande; att få med sig medarbetarna genom hela förändringsarbetet. Vi kan se att det finns en osäkerhet och förvirring från medarbetarnas sida kring varför den nya teamuppdelningen gjordes från början. Då förändringen påbörjades under föregående rektors ledning och att anledningen till förändringen inte klargjordes medför svårigheter för den nya rektorn att ta vid och fortsätta arbetet. Då rektorn inte implementerat förändringen utan endast fortsatt utveckla är det svårt för nuvarande rektor att delge medarbetarna grundtanken kring teamuppdelningen. Rektorn kan endast motivera varför hen tycker att förändringen ska fortgå. Steg två uppfylls, att rektorn är den nya förändringsledaren men även att det i varje team utsetts en teamledare som ska föra kontakten med rektorn. Steg tre, att formulera en strategi, är gjort men att det är i steg fyra det fallerar likt i steg ett; att kommunicera ut till samtliga i organisationen. Nu befinner sig förändringen på steg fem och sex. Under mötestid bearbetas de kortsiktiga målen såsom vilket team man ska tillhöra samt förs diskussioner kring hur man kan göra uppdelningen mer naturlig samt bättre. Steg sju och åtta kommer bli aktuella vid skolårets slut eftersom man först då i skolvärlden ges möjlighet att reflektera, utvärdera och förankra nya processer och strukturer, eller återgå till tidigare uppdelning. Rektorn berättar hur hen kommer ställa för- och nackdelar mot varandra.

För att en organisation ska bli framgångsrik är arbete i team nödvändigt. Medlemmar i ett högpresterande team känner sig ofta mer involverade och engagerade i sitt arbete, vilket bidrar till högre produktivitet som därmed blir gynnsamt för organisationen i sin helhet (Wheelan, 2013). Teamens uppbyggnad är därför viktig, och Wheelan (2013) beskriver fyra stadier som finns när man utvecklar grupper. I det första stadiet uttrycks det en önskan kring struktur och tillhörighet från medarbetarna (ibid). När skolan skulle genomföra förändringsprocessen i teamen samlades samtliga lärare för att höra föregående rektors upplägg och sedan fick medarbetarna vara med och påverka vilket team man önskar tillhöra. Från medarbetarnas sida vad det blandade reaktioner, där många lärare ville gå tillbaka till sina ursprungliga team. Organisationen har arbetat efter de nya teamen under en tid nu och börjat att skapa mer sammansvetsade team med en naturlig konflikthantering (Wheelan, 2013). Det sista stadiet i teamutveckling är svårt att ta sig till och alla team lyckas inte ta sig dit. De team som lyckas ta sig till fjärde och sista stadiet blir allra mest effektiva, med välgjort arbete och en stark sammanhållning. För att teamen ska utvecklas måste ledaren och organisationen var med och stötta teamen. Detta kan göras genom att uppmärksamma prestationer men också våga ställa krav och förvänta sig framgångsrika resultat. När kraven och förväntningarna uppfylls är det viktigt att belöna medarbetarna för att skapa mer motivation och engagemang (ibid).

Rektorns första framstående organisationsförändring påbörjades under föregående ledning. Detta tror vi har haft inverkan av hens möjlighet att påverka teamuppdelningen och medarbetarnas reaktioner och delaktighet. Rektorn kom in mitt i förändringen och fick tvunget ta över fortsättandet av arbetet. Detta eftersom förändringen redan var påbörjad och teamuppdelningen bestämd och planerad ett år framåt. Vi misstänker att denna förändring inte varit det första den nya rektorn utfört om det varit valbart för hen. Alternativt att förändringen genomförts på ett annat sätt där medarbetarna involverats i större utsträckning. Rektorn får istället chansen att utvärdera den nya

teamuppdelningen och vara den som fattar beslutet kring hur uppdelningen ska förefalla nästkommande skolår. Oavsett vilket beslut som fattas kring teamuppdelningen anser vi att rektorn måste tydligt kommunicera varför förändringen ska fortgå eller förändras igen för att undvika fortsatt förvirring och motstånd. Annars finns risken att samma problematik kommer återupprepas. När rektorn tar sitt beslut behöver hen ha i åtanke att medarbetarnas trygghet kan rubbas. Som nämnts tidigare så kan ett byte av de närmsta kollegorna eventuellt skapa oro på arbetsplatsen.

Fördelarna med den nya uppdelningen får inte tappas bort. Förändringen är tänkt att leda till ökat samarbete medarbetarna emellan och sträcka sig bredare över organisationen än tidigare. I kombination med de förändrade arbetstiderna så är tanken att det ska ske fler naturliga möten på arbetsplatsen där medarbetarna kan konversera och skapa fler chanser till samarbete. Vi får uppfattningen om att medarbetarna behöver upplysas och informeras kring vilka potential som finns i denna teamuppdelning och entusiasmeras mer kring fördelarna med förändringen. Vi tycker att rektorn bör boka ett möte med medarbetarna för att lyfta fram organisationsförändringens potential, men också att i samma samtal bemöta farhågor som medarbetarna bär på. Detta kommer att bidra till att medarbetarna får fler svar, samtidigt som hen får underlag inför ett kommande beslut.

### **6.3.3 Förändrade arbetstider**

Den nya rektorn ställer högre krav på arbetsplatsnärvaro än tidigare rektor. I intervjuerna berättar medarbetarna olika anledningar till att förändringen av arbetstiderna gjorts. Rektorn i sin tur berättar om andra anledningar. Vi kan därför dra slutsatsen att kommunikationen brustit och att det råder förvirring på arbetsplatsen. I stället för att se de potentiella fördelarna, som fler möjligheter till samarbete och kommunikation, ser vissa medarbetare förändringen som ett försök från rektorn att kontrollera deras arbetstid och känner sig misstrodda i sitt arbete. Rektorn i sin tur beskriver att hen inte är ute efter att kontrollera medarbetarna, utan förväntar sig att arbetstidsförändringen efterföljs.

Som det ser ut i organisationen idag råder det meningsskiljaktigheter varför denna förändring av åtstramade arbetstider gjorts. Det skickades ut ett mejl med information kring förändringen till medarbetarna, men vi anser att detta kommunikationssätt är något vagt i förhållande till förändringen. Vi ställer oss frågan varför det inte tagits upp på ett möte där medarbetarna fått möjlighet att ställa direkta frågor och på så sätt kanske minimera egna spekulationer kring varför förändringen sker. Vi resonerar kring att kommunicera förändringen via mejl kan vara en strategi från rektorns sida, att medarbetarna då får en chans att bearbeta informationen innan den diskuteras. Men vi har fått uppfattning om att diskussion kring förändringen uteblivit och att medarbetarna spekulerat på eget håll. Samtidigt kom antagligen inte förändringen som någon stor överraskning eftersom arbetstiderna snarare varit ett undantag tidigare och att det nu är enligt kollektivavtalet. Därför finns det kanske inte heller något syfte för diskussion heller. Vi drar därför slutsatsen att en del av medarbetarna hade gynnats av en tydligare kommunikation kring varför förändringen skett, men att det egentligen inte finns något att samtala vidare om med tanke på gällande kollektivavtal. Samtidigt

får vi inte glömma bort att en del medarbetare uppskattar förändringen och strukturen som upprättats kring arbetstiderna.

## **6.4 Metoddiskussion**

Att använda sig av kvalitativ metod kan möta en viss skepsis och motstånd, där forskaren ofta behöver förklara sig och argumentera för att resultatet är riktigt. Men genom kvalitativa studier får man inte bara reda på vad personer tycker och gör utan även varför och bakomliggande anledningar till att det är som det är och hur fenomen faktiskt ter sig (Denscombe, 2018). Vi anser inte att vi skulle få det resultat som vi önskade få genom en kvantitativ studie eftersom vi ville fördjupa oss i rektorns och medarbetarnas tankar. Om vi istället skulle valt att använda oss av en kvantitativ metod hade vi endast fått ytliga svar som i sin tur hade påverkat djupet i vår uppsats. .

Vid en kvalitativ forskning är det svårt att göra en generalisering på forskningsresultatet, eftersom forskningen är baserad på få deltagare (Denscombe, 2018). Vi anser dock inte att detta är ett problem i vår uppsats eftersom vår studie är en fallstudie och därmed inriktar sig på ett specifikt fall. Vi har också resonerat kring forskningens trovärdighet eftersom vårt resultat är baserat på intervjuer. Vid intervjusituationen är vår data grundad på hur intervjupersoner förmedlar sin verklighet, snarare än hur verkligheten faktiskt ser ut, vilket gör att även trovärdigheten kan påverkas (ibid). Däremot var vi intresserad av intervjupersonernas tankar och upplevelser, vilket gör att vi inte tycker att detta scenario påverkar uppsatsens trovärdighet utan istället bidrar till djupet. Eftersom uppsatsen fokuserar på en specifik, naturlig situation där vi ämnade att gå in på djupet valde vi att göra en fallstudie (Merriam, 1994). Fallstudien fokuserar till stor del på processen kring vad som händer och varför det händer (Denscombe, 2018). Vår studie utgår utifrån en organisation och ett specifikt fall inom organisationen. Därför var valet med en fallstudie självklart.

Med hänsyn till omfattning av studien genomfördes fyra intervjuer. Vi har reflekterat över om fler intervjuer hade genererat i fler uppfattningar kring fenomenet. Däremot visar vårt resultat att intervjupersonerna har en relativt lik bild ledarbytet. Detta kan tyda på att organisationen som stort är av samma åsikt, men resultatet kan inte utesluta att det finns en annan uppfattning. Vi valde att intervjua dels den nytillträdde rektorn eftersom vår infallsvinkel var på en nytillträdd chef, dels några av organisationens medarbetare. Vi genomförde två av intervjuerna på plats och två intervjuer via teams. Vår ursprungliga plan var att genomföra samtliga intervjuer på plats, men med hänsyn till rådande pandemi, fick hälften av intervjuerna genomföras digitalt. När vi nu i efterhand reflekterar över genomförandet av våra intervjuer upplever vi att samtliga intervjuer gick förvånansvärt bra. Vi fick insamlat mycket material som var relevant att använda i rapporten. Vi upplevde att informanterna var öppna och tillmötesgående mot oss som intervjuare. Även om vi är mycket nöjda med både de fysiska och de digitala intervjuernas utfall tror vi att ha alla intervjuer på fysiskt hade varit gynnsamt för oss och hade kunnat bespara oss viss upprepning och eventuellt missförstånd som de tekniska förutsättningarna skapade. Vi anser dock inte att de tekniska

förutsättningarna påverkade vårt resultat och uppsatsen är skriven utifrån den information vi fått ta del av och de slutsatser vi har dragit därigenom.

Vi har under insamlingen av resultatet varit medvetna om att vi genom de frågorna vi ställer möjligen påverkar informanternas svar och att vi väljer ut de delar som kommer få en större plats i uppsatsen. Vår medvetenhet har gjort att vi försökt att vara så neutrala som möjligt under intervjuerna och när vi gjort urvalet till resultatet. Då intervjuer är komplexa bör forskaren vara aktsam på informationen som man delges i intervjun utan att vara kritisk till vad som sägs (Alvesson, 2011). Våra intervjupersoner valdes ut efter slumpmässigt på en lista och vi är medvetna om att om vi vårt urval hade sett annorlunda ut, skulle också vårt resultat kunnat bli annorlunda. För att ytterligare komplettera vårt resultat hade observationer kunnat vara ett alternativ. Däremot tror vi att vi hade behövt fått tillträde till organisationen i ett tidigare skede av rektorns introduktionsprocess. Vi resonerade att vid endast observationer hade vi gått miste om värdefull information och endast skrapat på ytan. Hade det funnits mer tid och resurser anser vi dock att observationer hade varit ett komplement för att ge forskningen ytterligare ett djup.

## 7. Slutsats

Introduktionsprocessen av den nya ledaren i organisationen har på ett övergripande plan varit framgångsrikt med bra respons från medarbetarna. Det finns utvecklingspotential och småsaker som fungerat mindre bra. Dessa tas upp och diskuteras i avsnitt 6.

En större brist som identifierats, som även tas upp i avsnitt 6, är bristande introduktionsprocessen. Det bör ligga i huvudmannens intresse att se till att det finns en tydlig och strukturerad introduktion för den nya ledaren i organisationen för att kunna ge de rätta förutsättningarna för ett lyckat inträde i organisationen. Med tanke på att detta påverkar medarbetarna samt organisationens anseende. Detta i sig kan kopplas till organisationens resultat, vilket bör ligga i huvudmannens stora intresse.

Hittills verkar rektorn ta beslut som inte skiljer sig speciellt mycket från medarbetarnas åsikter vilket då gör att medarbetarna reflexmässigt blir mer positivt än negativt inställda. Om besluten hade skiljt avsevärt mycket så hade rektorn mest troligt mött ett annat motstånd när en förändring implementeras. Genom att ta beslut i linje med vad medarbetarna tycker byggs ett förtroende upp och rektorn kommer i senare skede inte behöva motivera sina beslut lika mycket eftersom hen har visat sig ta bra beslut tidigare. Alltså, ledarskapet tillsammans med kommunikationen är viktig för att få med sig medarbetarna vilket underlättar för förändring.

Genom de organisationsförändringar som genomförts, som exempelvis de förändrade arbetstiderna samt teamuppdelningen, är organisationen under utveckling. När det har gått längre tid och rektorn har hunnit landa i sina visioner och mål för skolan är vi övertygande om att utvecklingen kommer fortgå.

Vidare presenterar vi några förbättringsförslag och avslutar med förslag på vidare forskning med koppling till vår studie.

### **7.1 Förbättringsförslag**

Nedan följer en sammanfattning av de förbättringsförslag som identifierats i diskussionen. Introduktionsprocessen (se avsnitt 6.1.2) är en viktig och avgörande faktor för den nyanställda, i detta fall rektorn. Det är väsentligt för hans första intryck av organisationen men påverkar även hans förutsättningar att ta sig an sin nya roll. Eftersom vi endast pratat med personer på den specifika skolan och inte huvudmannen så vet vi inte om det finns bakomliggande anledningar till den vaga introduktionsprocessen i detta fall eller om det finns brister i huvudmannens introduktionsprocesser generellt. Vi tror att det varit gynnsamt för huvudmannen att se över och utvärdera sina introduktionsprocesser för att ta bättre hand om sina medarbetare och därmed stärka sitt arbetsgivarvarumärke.

Rektorn har gjort förändringar i organisationsstrukturen (se avsnitt 6.2.2) och implementerat delat ledarskap. Som nämnt ovan så anser vi att uppdelningen av ansvarsområde rektor och biträdande

rektor emellan hade kunnat fördelas annorlunda för att möta medarbetarnas önskan om att ha en gemensam närmsta chef. Vi har reflekterat kring att direktkontakten med medarbetarna möjligtvis är lämplig att rektorn ansvarar för och att biträdande rektor avlastar med arbetsuppgifter av mer administrativ karaktär.

I de förändringar som har genomförts i organisationen har vi identifierat brister i kommunikationen (se avsnitt 6.3). Kommunikation är dock ett komplext problem som ständigt kan förbättras och tydliggöras för att effektivisera processer där flera personer är involverade. Detta är viktigt att ha i åtanke vid förändringsledning. Det finns däremot inte konkret eller enkel lösning, utan som ledare måste man se till varje specifik situation och medarbetare och anpassa sin kommunikation utefter förutsättningarna. Vi tycker trots allt att det är väsentligt att belysa problemet för att öka medvetenheten hos organisationen.

## ***7.2 Förslag på vidare forskning***

Vi tror att det hade varit intressant att göra en fortsatt studie med fokus på att analysera huvudmannens introduktionsprocesser för rektorer, om det finns några. I annat fall hade det varit intressant att studera processen på andra skolor för att se hur det har fungerat där och jämföra introduktionerna. Eller med hjälp av forskning presentera för huvudmannen och ta fram en standardiserad introduktionsprocess för samtliga nya rektorer.

Om tid funnits hade det varit intressant att även inkludera eleverna i denna studie. Hur upplever eleverna ledarbytet? Och hur tänker rektorn gällande elevers utveckling? Som rektorn nämnde i intervjun så är eleverna en av pusselbitarna som gjorde att hen tackade ja till jobbet. Därför anser vi att det hade varit givande att även få höra deras synvinkel på ledarbytet.

Det hade även varit intressant att göra ett återbesök på skolan om ett år. Rektorn är i en annan fas i sin roll då hen lämnat introduktionstiden. Ett nytt skolår är då påbörjat och som vi tidigare nämnt är det endast vid skiftet av skolår som större organisationsförändringar kan genomföras. Då det gått en tid bör rektorn ha landat i mål och vision för skolan samt påbörjat ett arbete för att uppnå dessa. Vilka fler förändringar har gjorts eller påbörjats? En annan aspekt som varit intressant att undersöka är huruvida resultatet av denna studie fortfarande är aktuell eller ej. Är medarbetarna fortfarande positivt inställda och hur har det delade ledarskapet utvecklats? Som forskare hade det varit givande att få svar på dessa tankar.

## Referenser

- Alvehus, Johan & Jensen, Tommy (2020). *Organisation*. Andra upplagan Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 2., [uppdaterade] uppl. Stockholm: Liber
- Angelöw, Bosse (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur
- Backman, Jarl. (2008). *Rapporter och uppsatser (2: a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, Jarl (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Blomquist, Christine & Åkesson Röding, Pia (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition Abingdon: Routledge
- Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan Lund: Studentlitteratur
- Englund, Thomas (1999). *Rekrytering: konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Stenungssund: Hogia
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3 Stockholm: Liber
- Filstad, Cathrine. (2012). *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*. (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Frank, James (2008) *Your First 100 Days: Facing the Challenge of Becoming a New Leader*. Journal of the American College of Radiology, pp.1086-1088
- Hallin, Anette, Olsson, Anna & Widström, Maria (2019). *Förändringsledning*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur
- Hjalmarson, Bengt (2005). *Medledarskap: arbetsglädje genom delat ansvar*. [Ny utg.] Stockholm: Ekerlid
- Imran, Muhammed Kashif & Iqbal, Syed Muhammed Javed (2021). *How Change Leadership affects Change Adaptability? Investigating the moderated mediation effect of Cognitive Resistance*



*and Change Efficacy*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2021, Vol. 15 (1), 94-117

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Femte upplagan Lund: Studentlitteratur

Jacobsson, Bengt & Svensson, Jenny (2017). *Rektorer: om konsten att hantera motstridiga krav*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur

Johanson, Ulf & Johrén, Anders (2017). *Personalekonomi idag*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2015). *Ledarskapsboken*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Katz, Steven, Dack, Lisa A. & Malloy, John Patrick (2020). *Intelligent och lyhört ledarskap i skolan: lära att leda*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur

Kotter, John P. (1999). *John P. Kotter On what leaders really do*. Boston, Mass.: Harvard Business School

Kotter, John P. (2007) *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, pp. 96–103

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur

Leo, Ulf (2010) *Rektorer bör och rektorer gör*. Lunds universitet.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

*Skollag* (2010:800). Stockholm. Utbildningsdepartementet.

Schein, Edgar H. & Schein, Peter (2017). *Organizational culture and leadership*. Fifth edition Hoboken: Wiley

Schlak, Tim (2020). *Dependency and autonomy: Strategies for at leaders first 90 days*. Robert morris University, Journal of Library Administration

Sveningsson, Stefan & Sörgärde, Nadja (2015). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?*. första upplagan Lund: Studentlitteratur

Thurén, Torsten & Werner, Jack (2019). *Källkritik*. Fjärde upplagan Stockholm: Liber

Van Maanen, John & Schein, Edgar H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology.

Wheelan, Susan A. (2013). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. Eighth edition, Global edition Boston: Pearson

**Elektroniska källor:**

Lunds universitet (2021). *Intermediala studier: Källkritik och vetenskaplighet* <https://libguides.lub.lu.se/c.php?g=297080&p=1990968>, (hämtad 2021-11-25)

Skolinspektionen (2020), Rektors ledarskap, <https://www.skolinspektionen.se/rad-och-vagledning/skolrepresentanter/rektors-ledarskap/> (Hämtad 2021-12-14)

Vetenskapsrådet (2021). *Etik i forskningen*. Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>, (hämtad 2021-11-30)

# Bilagor

## *Intervjuguide 1*

### **Inledning**

Intervjun är uppdelad i tre olika teman: ny i organisationen, ledarskapet på skolan och organisationsförändring. Men först kommer vi börja med några inledande frågor.

### **Uppvärmning**

- Kan du berätta lite om ditt yrkesliv och vad du gjort tidigare?
  - Om ledarroll; Vill du berätta lite mer om ledarrollerna du haft och vad som gjorde att du tog dig an dem?
- Hur länge har du jobbat som rektor på denna skola?
- Vad visste du om skolan sedan tidigare och vad fick dig att söka tjänsten som rektor?
- Hur gick rekryteringsprocessen till?
  - Vad tyckte du om det upplägget?
- Vad gjorde att du tackade ja till tjänsten?
- Hur ser den lokala organisationsstrukturen ut?
  - Hur många medarbetare har du?

Finns det något du vill tillägga innan vi går vidare till det första temat?

### **Ny i organisationen**

Nu tänkte vi ställa några frågor kring hur det varit för dig som ny i organisationen.

- Hur gick dina tankar när du fick uppdraget?
- Vad var det första du gjorde när du började?
- Hur har introduktionsprocessen sett ut sedan din första arbetsdag fram till idag?
  - Önskar du att något i processen varit annorlunda nu när du ser tillbaka?
- Hur förflöt det dagliga arbetet i början?
- Kan du beskriva någon förändring du gjort inom organisationen? Vad hade du för förväntningar innan och hur blev resultatet?
- Har du gjort fler förändringar?
- Har du förändrat något som direkt har påverkat medarbetarna?
  - Om ja, vad? Hur påverkades de och hur togs det emot?
- Hur tänker du som ledare att du kan påverka medarbetarna?
  - Arbetar du på något sätt för att bidra till högre motivation?

Finns det något du vill tillägga om att vara ny i organisationen innan vi går vidare?

### **Ledarskapet på skolan**

Nästa tema vi vill prata om är hur ledarskapet ser ut på skolan. Då kommer vi dels ta upp hur du ser på ditt eget ledarskap, dels hur du uppfattar det ledarskapet skolan strävar efter.

- Vad betyder ledarskap för dig?

- Hur vill du beskriva den idealiska rektorn?
- Vilka egenskaper tycker du är viktigast att besitta som rektor?
  - Hur arbetar du för att besitta dessa egenskaper?
- Upplever du att det finns en uttalad bild uppifrån, från den centrala ledningsgruppen, av hur rektorers ledarskap bör vara?
  - Om ja, hur?
  - Är det en bild som du tycker är fungerande? Eller önskar du att bilden av ledarskapet skulle vara annorlunda?
- Anser du att du lever upp till riktlinjerna från den centrala ledningsgruppen?
- Hur mycket handlingsutrymme upplever du att du har?
- Vilka krav och förväntningar uppfattar du att det ställs på en rektor från medarbetarna?
- Hur tror du att dina medarbetare ser på dig som ledare?
  - Stämmer den bilden överens med hur du skulle vilja vara som ledare?

Finns det något du vill tillägga om ledarskapet på skolan innan vi går vidare?

### **Organisationsförändring**

Nu tänker vi gå in lite mer på organisationsförändringen som ledarbytet för med sig.

- Vad har du för mål och vision för skolan? Hur vill du uppnå dessa?
- På vilket sätt involveras medarbetarna i din tänkta förändring?
  - *Planerar du ex. någon utvecklingsinsats för medarbetarna?*

Finns det något du vill tillägga innan vi avslutar intervjun?

### **Stämna av**

- Får vi kontakta några av dina medarbetare med förfrågan om att medverka i vår studie?
- Får vi återkomma med eventuella kompletterande frågor om det skulle dyka upp några frågetecken?
- Tack så jättemycket för din tid och att du ställt upp på denna intervju!

## ***Intervjuguide 2***

### **Inledning**

Intervjun är uppdelad i tre olika teman: *ny ledare i organisationen, ledarskapet på skolan och organisationsförändring*. Men först kommer vi börja med några inledande frågor.

### **Uppvärmning**

- Vill du presentera dig?
  - Hur länge har du arbetat på skolan?
  - Vad har du för roll på skolan?
- Hur kommer det sig att du arbetar på just denna skola?

### **Ny ledare i organisationen**

Nu tänkte vi ställa några frågor kring ny ledare i organisationen.

- Hur såg situationen ut när den gamla rektorn slutade? Hur fick ni reda på det och hur var situationen kring hans avgång?
- Hur såg rekryteringsprocessen ut av den nya rektorn?
  - Var du delaktig i den? Om ja, isåfall hur?
- Hur fick ni informationen om att rektorn fick tjänsten?
- Vad kan du säga om hans första tid här (rent organisationsmässigt och inte personligt)?
- Har du varit en del av hans introduktionsprocess på något sätt?
- Hur är din bild av hur hon gått tillväga för att lära känna organisationen?

Finns det något du vill tillägga innan vi går vidare till nästa tema?

### **Ledarskapet på skolan**

Nu tänkte vi ställa några frågor kring ledarskap.

- Vad betyder ledarskap för dig?
- Vilka egenskaper tycker du är viktigast att besitta som rektor?
- Hur vill du beskriva den idealiska rektorn?
- Vilka krav och förväntningar uppfattar du att det ställs på en rektor?
- Vad tror du att en rektor gör?
- Vilka krav och förväntningar uppfattar du att rektorn ställer på dig som medarbetare?
  - Är det någon skillnad sedan rektorsbytet inom organisationen, personalstyrkan, miljöklimatet?

Finns det något du vill tillägga innan vi går vidare till det nästa tema?

### **Organisationsförändring**

Nu tänkte vi ställa några frågor kring organisationsförändringar.

- Har den nya rektorn gjort några förändringar och hur har dessa isfall kommunicerats till er medarbetare?

- Har ni deltagit i någon programförklaring (riktlinjer) och hur hen vill utveckla skolan?
- Har ni medarbetare varit involverade och fått påverka och deltagit i dessa beslut?
- Hur har du personligen upplevt förändringarna?
- Känns det som att ni medarbetare har en tydlig uppfattning om vad rektorn vill?
- Finns det någon mer förändring som du vill nämna?

Finns det något du vill tillägga innan vi avslutar intervjun?

**Stämma av**

- Får vi återkomma med eventuella kompletterande frågor om det skulle dyka upp några frågetecken?
- Tack så jättemycket för din tid och att du ställt upp på denna intervju.



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**