



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Förändringsarbete ur ett medarbetarperspektiv

- En fallstudie på Särö skola

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2013
Kandidatuppsats

Författare: Niklas Glaerum, 860518-4616
Mikaela Jiremark, 881111-4985
Handledare: Vedran Omanovic

Sammanfattning

Förändringsarbete är en viktig och ständigt närvarande komponent vid ledning av dagens och morgondagens organisationer. Denna undersökning studerar förändringsarbetet under en omorganisering där tre skolor slås samman till en. I praktiken är det alltså två förändringar som implementerats; en flytt av tre skolor till en nybyggd gemensam skola och en omorganisering, då de tre organisationerna blev en. Undersökningen följer 8 anställda på en av de tidigare skolorna med syftet att undersöka hur organisationer skall ledas under förändringsarbeten för att minimera mängden motstånd från de anställda så att förändringsarbeten kan genomföras så framgångsrikt som möjligt.

En omfattande litteraturstudie genomfördes för att identifiera viktiga och relevanta teorier och modeller. Framför allt identifierades två modeller som tillämpas; Lewins 3-stegsmodell och Kotters 8-stegsmodell. Utöver dessa tillämpas teorier inom motstånd, organisatorisk rättvisa, organisational change cynicism, ledarskap och kommunikation. För att besvara forskningsfrågorna tillämpas en kvalitativ undersökningsstrategi som baseras på intervjuer av 8 anställda pedagoger på Östan, ett spår för årskurserna F-3 (Förskola till årskurs 3) på Särö skola i Kungsbacka kommun. Intervjuerna är semi-strukturerade och följdfrågor ställs för att djupare penetrera forskningsområdet. Datan utvärderas sedan utefter de modeller och teorier som identifierats under litteraturstudien.

Slutsatserna som nås är att upplevelserna av förändringsarbetet är väldigt individuella och att en skillnad identifierats mellan hur de två förändringsarbetena upplevts, där flytten till en ny skola upplevts som övervägande positivt medan omorganisationen fått en mer blandad respons. Författarna rekommenderar ledningen att i det fortsatta förändringsarbetet fokusera på integreringen mellan lågstadiets två spår, etablera gemensamma system och traditioner samt undvika att för tidigt gå in i den avslutande fasen av förändringsarbetet. För organisationer som skall inleda ett liknande förändringsarbete ges en rad rekommendationer i relation till detta förändringsarbete. De borde utgå från en tydlig förändringsmodell, etablera en tydlig vision som kommuniceras till de anställda, utse en projektledare eller logistisk samordnare samt involvera anställda tidigt, både för att de skall kunna bidra till en mer funktionell skola men också för att påbörja integrationen av de olika skolorna så tidigt som möjligt.

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
1.1	Problembeskrivning	6
1.2	Syfte	7
1.3	Forskningsfrågor	7
1.4	Avgränsningar	7
1.5	Tidigare forskning	8
2	Teori	9
2.1	Lewins Modell	9
2.2	Kotters 8-stepsprocess vid stora organisationsförändringar	10
2.3	Motstånd	12
2.3.1	Varför motstånd till förändring uppstår	12
2.3.2	Teori för att minska motstånd	12
2.4	Organisatorisk rättvisa	14
2.4.1	Koppling mellan motstånd och organisatorisk rättvisa	14
2.5	Organizational change Cynicism	15
2.6	Kommunikation	17
2.7	Ledarskap	18
2.8	Teorikritik	20
4	Metod	22
4.1	Övergripande metodologiska val	22
4.2	Forskningsprocessen	23
4.2.1	Formulering av forskningsfrågor	23
4.2.2	Litteraturstudie	23
4.2.3	Val av studieobjekt	25
4.2.4	Val av deltagare	26
4.2.5	Datainsamling	26
4.2.6	Analys	27
4.3	Förförståelse	28
4.4	Etiska aspekter	29
4.5	Utvärdering av forskningen	30
4.6	Metodkritik	31
5	Fallet Särö skola	32
5.1	Nuvarande organisation	32
5.2	Bakgrund till förändringen	32
6	Empiri	34
7	Analys	47
7.1	Jämförelse med modellerna	47
7.2	Organizational Change Cynicism	50
7.3	Kommunikation	51
7.4	Ledarskap	52
7.5	Motstånd och organisatorisk rättvisa	55
8	Diskussion	58
9	Slutsatser	59

9.1 Förslag på framtida forskning.....	61
10 Källförteckning	62

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Sambandet mellan Lewins och Kotters modeller.....	10
Figur 2: Motivation av medarbetarna.....	19
Figur 3: Forskningsprocessen.....	23
Figur 4: Hermeneutisk spiral.....	28
Figur 5: Sambandet mellan Lewins och Kotters modeller.....	47
Figur 6: Motivation av medarbetarna.....	54

1 Inledning

Dagens samhälle präglas av en allt snabbare förändringstakt, vilket påverkar alla, inte minst organisationerna som måste anpassa sig och verka i samspel med olika förändringar som sker i omgivningen (Angelöw 1991). Både externa och interna krafter påverkar organisationernas förändringstakt. Taylor & Cooper (2007) ger i sin artikel förslag på att de yttre krafterna kan vara: politiska, ekonomiska, pedagogiska, teknologiska, kulturella eller ekonomiska medan de inre krafterna kan vara ett resultat av förändringar som har skett inom policys, mål, teknik eller arbetsaktiviteter (Taylor & Cooper, 2007).

Förändringar är alltså en viktig del av organisationers verksamhet och för att fortsätta vara konkurrenskraftiga i en allt mer föränderlig värld behöver organisationer bemästra konsten att genomföra framgångsrika förändringsarbeten (Burnes, 2004). Trots detta så misslyckas hälften av alla organisationsförändringar misslyckas (Elving, 2005). Orsaken till varför vissa förändringar lyckas medan andra misslyckas kan vara förändringsledarnas roll, tidpunkten av förändringen och organisationskulturen (Elving, 2005).

Många förändringar möts av motstånd från anställda som inte vill förändras och hur organisationer hanterar detta motstånd kommer att påverka hur effektivt förändringen blir implementerad (Armstrong, 2011). Friktionsfritt förändringsarbete är alltså inte bara en fråga om att medarbetarna skall trivas på arbetet, utan även om att generera en högre ekonomisk vinst till organisationen som genomför förändringen. Misslyckade förändringar kan således kosta organisationer mycket pengar, tid och andra resurser.

Eftersom endast hälften av alla förändringar lyckas vill vi undersöka hur en förändringsprocess faktiskt går till med förhoppningen att denna förståelse skall leda till förslag på förbättringar. I en förändringsprocess ingår många människor som måste samspela och interagera för att förändringen ska implementeras på ett framgångsrikt sätt. Medarbetarna är ett företags kanske viktigaste resurs (Angelöw, 1991) varför de har en så central roll i förändringens utfall. Vid förändringsprocesser ställs organisationer ofta inför oförutsedda utmaningar och hur medarbetarna reagerar till förändringarna avgör i slutändan om de resultat som eftersträövades uppnås eller inte (Foster, 2010). Därför har vi som utgångspunkt i vårt arbete valt att fokusera på

en förändring utifrån ett medarbetarperspektiv, dvs. de anställda pedagogernas uppfattning av förändringsarbetet. Dessa anställda kommer genom arbetet omväxlande benämnas som respondenter, anställda, pedagoger och medarbetare. Vårt mål är att utifrån intervjuer med medarbetarna studera hur denna förändringsprocess gick till, för att på så sätt kunna skapa en bättre förståelse för vad organisationer kan göra för att förändringsprocesser ska bli så lyckade som möjligt.

Förändringen som studeras är en nybyggnation av en skola som resulterar i en sammanslagning av tre enheter från tre skolor. Vi tycker att detta är en intressant förändring eftersom det rör sig om två förändringar samtidigt, dels en flytt men också en omorganisation till följd av flytten.

1.1 Problembeskrivning

Europa har länge varit inne i en lågkonjunktur (Europaportalen, 2013). Trots att Sverige klarat sig relativt väl (SCB, 2011) blir besparingar inom offentlig sektor allt mer nödvändiga för kommunerna. Utbildning är kommunernas största utgift (SKL, 2009) och därmed också ett område där procentuella besparingar får störst genomslag.

Centralisering av skolor är ett sätt för kommunerna att spara pengar (Brorström et al., 2010). Med centralisering av skolor menar vi att flera mindre skolor ersätts av en stor skola. En sådan omorganisation och flytt har skett i Kungsbacka kommun där tre skolor har ersatts med en ny stor skola, Särö skola. Centralisering av grundskolors verksamhet är inte unikt för Kungsbacka kommun, det sker runt om i landet (Carlsson, 2013; Rantala & Scherman, 2012).

Omorganiseringen och flytten är de förändringar som skolorna genomgår, vilket kommer att benämnas som förändringsarbete under uppsatsen. Vid förändringsarbeten kan det uppstå motstånd. Motstånd är enligt Bringselius (2008) invändningar från medarbetarna, vilket är definitionen som används i uppsatsen. Det är viktigt för organisationen att hantera motstånd eftersom motstånd har en så stor påverkan på förändringsarbetets framgång (Angelöw, 1991). För att minska motståndet behöver organisationer alltså veta hur förändringsarbetet skall ledas för minskat motstånd. Organisationer som redan har stött på motstånd behöver dessutom veta hur de skall hantera motståndet för att det inte ska hämma förändringsarbetet.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte har delats upp i ett praktiskt syfte och ett teoretiskt syfte, för att akademiker och praktiker lätt ska lätt ska förstå det.

Praktiskt syfte: Att ge Särö skola information om huruvida det finns motstånd till förändringen bland medarbetarna eller inte. Vidare är syftet att ge rekommendationer om hur det eventuella motståndet kan hanteras framgångsrikt.

Teoretiskt syfte: Att undersöka hur organisationer skall ledas under förändringsarbeten för att minimera mängden motstånd från de anställda så att förändringsarbeten kan genomföras så framgångsrikt som möjligt.

1.3 Forskningsfrågor

För att uppfylla syftet med uppsatsen har tre forskningsfrågor identifierats. Dessa kommer att bilda grunden för undersökningen i den mening att undersökningen går ut på att besvara forskningsfrågorna. De tre forskningsfrågor som uppsatsen utgår ifrån är:

- Finns det något motstånd till förändringen hos de anställda nu?
- Vad kan ledningen göra för att undvika att motstånd uppstår vid förändringsarbeten?
- Vad kan ledningen göra för att underlätta förändringsarbete då motstånd finns?

1.4 Avgränsningar

Denna studie bygger på antagandet att medarbetarnas uppfattning om förändringen påverkar graden av motstånd som i sin tur får utslag i hur effektivt en förändring implementeras. Detta antagande kommer inte att undersökas utan avgränsas från studien.

Centralisering av grundskolors verksamhet är inte unikt för Kungsbacka kommun, kostnadseffektivisering sker runt om i landet (Carlsson, 2013)(Rantala & Scherman, 2012). Denna undersökning avgränsas dock till en kommun och en skola med fördelen att det förändringsarbetet kan studeras i mer detalj.

Förändringen påverkar många anställda men de som påverkas mest av förändringen är årskurserna F-3 då de går ifrån att vara två skolor till att vara en. Denna undersökning fokuserar därför på årskurserna F-3 och avgränsar sig från de andra årskurserna (4-9) och de anställda där. Vidare avgränsas studien till ena spåret kallat "Östan" och avgränsas från det andra spåret "Västan". Detta för att Östan består av de som tidigare arbetade på Bukärrskolan och därmed deltagit i förändringsarbetet under en längre tid än Västan. Mer information om val av studieobjekt finns i metodkapitlet.

Särö skola genomför samtidigt många andra förändringar som kommer från detta stora förändringsarbete. Ett exempel är AUF, ett projekt där lärarna utvecklar samarbetet mellan årskurserna hela vägen från F till 9. Detta projekt blev aktuellt när alla årskurserna skulle befinna sig på samma skola. AUF projektet och andra liknande projekt ligger utanför denna undersökning då inkluderingen av fler förändringsarbeten komplicerar analysprocessen.

1.5 Tidigare forskning

Förändringsarbete har varit ett aktuellt ämne sedan Lewins "Field theory in social science" utkom 1951. Sedan dess har många studier gjorts (Cooper & Taylor, 2007; Kotter & Schlesinger, 2008; Wiley 2012). (Ford, Ford & D'Amelio, 2008) och (Erwin & Garman, 2010) är exempel på studier med ett medarbetarperspektiv.

Inom offentlig sektor har flera studier genomförts (Brown & Cregan, 2008). De flesta studierna har dock genomförts utomlands och de svenska exemplen är få även om de finns (Larsson & Södergren, 2008; Bringselius, 2010b).

Med denna studie vill vi komplettera forskningsfältet med studier på svenska organisationer.

2 Teori

I detta avsnitt presenteras vilka teorier och modeller som uppsatsen utgår ifrån och varför dessa är centrala för vår uppsats. Först behandlas två modeller för förändringsarbeten för att sedan gå djupare in på motstånd & organisatorisk rättvisa, ”organizational change cynicism”, kommunikation samt ledarskap.

Samtliga områden berörda i teorikapitlet är viktiga att ta i beaktande vid en organisationsförändring eftersom de har en stor påverkan på förändringsarbetets utfall. Motstånd och rättvisa måste kunna hanteras för att nå den önskvärda samverkan hos medarbetarna. ”Organizational change cynicism” är viktigt eftersom en dålig hantering kan leda till att förändringsarbetet försvåras. Kommunikation spelar en avgörande roll för medarbetarnas förändringsvilja och förändringens implementering. Ledarskap är betydelsefullt eftersom det ska leda förändringen framåt vilket bland annat inkluderar att hantera ovan nämnda områden.

Efter en noggrann litteraturstudie inom området organisationförändringar beslutades att uppsatsens teori huvudsakligen skulle utgå ifrån Lewins 3-stegsmodell och Kotters 8-stegsmodell. Litteraturstudien beskrivs närmare i metodkapitlet. Då vi studerar en förändringsprocess så kändes det nödvändigt att ha en modell som underlag, att utgå ifrån och jämföra empirin med. Trots att Lewins modell härstammar från 1950-talet så är modellen fortfarande relevant vid förändringsarbeten och många forskare har utgått från Lewins modell vid utvecklandet av egna förändringsmodeller (Foster, 2010). Medly & Akan (2008) anser också att trots att Lewins modell är gammal så kan den fortfarande användas. Modellen kan utgöra ett praktiskt och teoretiskt verktyg för organisationer vid förändringsarbeten, speciellt inom offentliga verksamheter för att öka effektiviteten och lönsamheten (Medly & Akan 2008). För att få en mer detaljerad och utvecklad beskrivning av hur en förändringsprocess kan se ut valde vi att komplettera med Kotters 8-stegsmodell, som är en vidareutveckling av Lewins 3-stegsmodell (Kotter 1996). Detta är anledningarna till att just dessa två modeller valdes.

2.1 Lewins Modell

Lewin (1951) ser lyckade organisationsförändringar som genomgående tre steg: unfreezing, moving and freezing. Det första steget, **(1)** unfreezing, kan ses som en förberedelse inför

förändringen, där den befintliga nivån ska upptinas (Lewin, 1951). Detta kan vara ett svårt steg eftersom det påverkas av ett inre motstånd till förändring, som är relaterat till seder, sociala vanor och gruppdynamik (Foster, 2010). För att underlätta implementeringen av förändringen kan det enligt Lewin vara bra att framhålla de problem och missnöjen som finns och framhäva vilka fördelar förändringen kommer att leda till (Lewin 1951). En extern kraft kan även leda till att individer eller grupper upptinas vilket då kan leda till en förändring (Foster, 2010). Steg **(2)** moving, utgörs av själva förflyttningsfasen till det nya tillståndet. Här är det viktigt att de som leder förändringen tydligt kommunicerar förändringsarbetet de anställda. Vid steg **(3)** freezing ska det som har uppstått under förändringen frysas fast, dvs. förankras i organisationen för att motverka en tillbakagång till tidigare stadie (Lewin, 1951). Detta kan åstadkommas genom att etablera nya normer eller andra mekanismer som skapar och bevarar det nya stadiet. Det kan t.ex. innebära att institutionalisera ändringar som har gjorts gällande organisationskultur, struktur och politik (Foster, 2010)

2.2 Kotters 8-stepsprocess vid stora organisationsförändringar

Kotters transformationsprocess kan som sagt ses som en vidareutveckling av Lewins 3-stegsmodell, där steg 1-4 motsvaras av Lewins unfreezingfas, stegen 5-7 motsvaras av Lewins moving fas och steg 8 motsvarar Lewins freezingfas (Kotter 1996). Vid användandet av denna modell är det viktigt att organisationer inte hoppar över steg. Organisationer skippar ofta de första fyra första stegen och går direkt på steg 5-7, vilket kan vara farligt eftersom det då lättare skapas motsättningar bland de inblandade som leder till att förändringen försenas eller uteblir (Kotter 1996).



Figur 1 Sambandet mellan Lewins och Kotters modeller

Kotters modell börjar med att **(1) skapa en känsla av nödvändighet**, vilket är nödvändigt för att erhålla den behövliga samverkan, annars finns det en chans att drivkraften till förändring uteblir vilket kan leda till att förändringen inte blir implementerad. (Kotter, 1996). Det andra steget blir att **(2) skapa en ledningsgrupp**, som har den stora och viktiga uppgiften att leda förändringen. Detta inkluderar bland annat att utveckla en vision som ska kommuniceras till de anställda, generera kortsiktiga vinster, undanröja potentiella hinder samt förankra nya tillvägagångssätt i organisationen. För att lyckas bör ledningsgruppen karaktäriseras av trovärdighet, expertis, positionsmakt samt ledarskap (Kotter, 1996). Det följande steget är att **(3) Skapa en vision och strategi**. Visionen ska hjälpa att koordinera flera människors handlingar och ska fungera som en vägledning för förändringen. Den skall även motivera de anställda till att vidta åtgärder i rätt riktning. Strategierna ska bidra med den information och logik som behövs för att nå visionen (Kotter 1996). När detta har åstadkommit ska **(4) förändringsvisionen kommuniceras**. Kommunikationen bör hållas så enkel och tydlig som möjligt och för att lättare nå ut med visionen bör den kommuniceras genom flera olika forum, upprepas samt kommuniceras genom beteende. Det är även viktigt att det inte blir en envägskommunikation, utan att ledningen lyssnar och tar till sig av feedback från de anställda. (Kotter 1996). Vid steg fem skall åtgärder vidtas för att **(5) Underlätta för en bred handling**. Detta kan göras genom att främja nytänkande, undanröja eventuella hinder och göra om system och/eller strukturer som hämmar förändringsvisionen (Kotter 1996). Följande steg handlar om att **(6) Generera kortsiktiga vinster**, vilka är viktiga och kan underlätta förändringsarbetet ur flera aspekter. De påvisar att uppoffringar lönar sig, underminerar cynism och egennyttiga motståndare, hjälper till att om nödvändigt justera visionen och strategierna, belönar förändringsledare samt försäkrar chefer om att förändringen är på rätt spår. För att uppnå kortsiktiga vinster är det viktigt att ledningen planerar för dem. En kortsiktig vinst ska enkelt kunna relateras till förändringsansatsen, den bör vara synlig och entydig (Kotter 1996). Nästa steg handlar om att **(7) Konsolidera vinster och skapa mer förändring**. De vinster som har åstadkommit måste fastslås så att organisationen inte går tillbaka till tidigare stadie. Det är viktigt att ledningsgruppen pushar de anställda och använder sig av trovärdigheten som uppnåtts genom kortsiktiga vinsterna för att stimulera till nya projekt och om organisationens system och policys inte samspelar med varandra och/eller med visionen är det viktigt att de med hjälp av en ökad trovärdighet förändras. Ibland kan det också vara nödvändigt att hyra in konsulter för att hjälpa till med implementeringen av

förändringsvisionen (Kotter 1996). Vid det sista steget ska **(8)De nya tillvägagångssätten förankras i organisationskulturen**. Medarbetarna ska tydligt kunna se kopplingar mellan de nya beteendena som förändringen för med sig och organisationens framgång för att undvika att förändringen återgår till sitt tidigare tillstånd.

2.3 Motstånd

Det är viktigt att förstå varför motstånd till förändring faktiskt uppstår och hur det påverkar medarbetarna eftersom, medarbetarnas inställning till förändringar kan vara avgörande för hur lyckad och problemfri implementeringen blir (Angelöw, 1991). Således, är det även viktigt att ledare har en vetskap om hur motstånd kan hanteras och minskas för att förändringen ska bli så lyckad som möjligt. Nedan följer en beskrivning om varför motstånd uppstår och en teori om hur motstånd kan minskas.

2.3.1 Varför motstånd till förändring uppstår

Det finns flera anledningar till varför individer motsätter sig förändringar. I vissa fall rör det sig om att det inte finns en förändringsvilja eller så är den väldigt låg (Angelöw, 1991). Vissa uppfattar förändringar som negativa på grund av de ansträngningar den kan innebära (Angelöw, 1991) och/eller för att det kan finnas en osäkerhet gällande hur framtiden kommer att se ut (Elving, 2005) (Angelöw, 1991). Osäkerhet har även visat sig vara en källa till psykologisk påfrestning under en organisationsförändring (Bordia et al, 2004). Medarbetarnas förändringsvilja påverkas även av informationen gällande förändringen samt känslan av en gemensam organisationskultur (Elving, 2005).

Motstånd kan också skapas om det finns ett svagt förtroende för dem som leder förändringen (ledningsgruppen), en hög nivå av ”organizational change cynism” (Brown & Cregan, 2008), en oro över försämrat arbetsinnehåll eller förlust av sociala kontakter (Angelöw, 1991).

2.3.2 Teori för att minska motstånd

Kotter och Schlesinger (2008) redogör för ett antal handlingar som förändringsledare kan genomföra i syfte att försöka hantera och minska motståndet från de anställda.

Utbildning och kommunikation – Motstånd kan ofta undvikas genom att i god tid kommunicera och utbilda de anställda. På så sätt skapas det förståelse för varför förändringen är nödvändig och det önsvärda stödet från de anställda uppnås ofta. Utbildnings- och kommunikationsprogram är speillt viktigt när motståndet grundas i information som är otillräcklig och/eller felaktig. Detta kan ske i form av presentationer till grupper, enskilda diskussioner eller via rapporter. Detta program förutsätter att det finns en god relation mellan initiativtagaren och de anställda samt att de anställda faktiskt tror på det de hör (Kotter & Schlesinger, 2008).

Deltagande och engagemang- Genom att involvera de anställda så skapas det mer engagemang till förändringen vilket i de flesta fall krävs för att förändringen ska bli lyckad. Involverande är dock mycket tidskrävande och det är viktigt att det sker på ett omsorgsfullt sätt för att undvika dåliga resultat (Kotter & Schlesinger, 2008).

Resurser och stöd – Motstånd kan även hanteras genom att stödja de anställda och bidra med resurser och används ofta då individens motstånd grundas i justeringsproblem. När de anställda upplever ångest och rädsla är det speciellt viktigt att finnas där för de anställda. Det kan handla om att lyssna till dem; ge de anställda tid efter en krävande period eller att skapa utrymme för träning inom nya färdigheter (Kotter & Schlesinger, 2008).

Förhandlingar och avtal- Motstånd kan hanteras genom att ge incitament till de som mostätter sig förändringen. Detta är speciellt lämpligt när individer eller grupper, med en stor påverkan på förändringens utfall motsätter sig förändringen på grund av att de vet att de kommer att förlora på den (Kotter & Schlesinger, 2008).

Manipulering och kooptering- För att undvika motstånd kan ledare tillgripa olika sätt i syfte att manipulera. Det sker ofta genom medveten strukturering av händelser och/eller genom användning av särskiljande information. Kooptering är en vanlig form av manipulation och kan göras på individ och/eller grupp nivå. På individnivå ges den anställda en önskvärd roll inom förändringsprocessen och på gruppnivå ges en av ledarna eller en person som anses respekterad en huvudroll vid förändringsprocessen. Viktigt att beakta är dock att detta inte kan likställas med deltagande eftersom det inte handlar om att få råd från den koopterade utan endast en bekräftelse (Kotter & Schlesinger, 2008).

Explicita och implicita tvång- Ledare använder sig ofta av tvång som ett sätt att att hantera motstånd. Tvång kan vara en nödvändig lösning då det finns ett behov av

snabbhet och då det, oavsett hur förändringen läggs fram, kommer att finnas ett missnöje till förändringen. De anställda tvingas då genom tex. befordringsmöjligheter, hot om uppsägnings eller förflyttning, att acceptera förändringen (Kotter & Schlesinger, 2008).

2.4 Organisatorisk rättvisa

Organisatorisk rättvisa, dvs. de anställdas uppfattning av rättvisa inom organisationen (Foster, 2010) är mycket viktigt eftersom det har visat sig bidra till skapandet av de attityder och beteenden som krävs för att förändringsarbeten ska lyckas (Folger & Skarlicki 1999), (Ford et al., 2008). De anställdas upplevelse av organisatorisk rättvisa kan leda till att det skapas samarbete och acceptans av förändring (Foster, 2010). Detta är viktiga aspekter för att uppnå en förändringsvilja bland medarbetarna, vilket är essentiellt för förändringens implementering (Kotter, 1996).

Rättvisa kan enligt Colquitt (2001), citerad i (Foster, 2010) delas upp i fyra delar: **(1)** rättvis fördelning, handlar om den uppfattade rättvisan gällande resultaten eller tilldelningen som individen får **(2)** rättvis process, vilket handlar om rättvisa gällande de metoder, mekanismer och processer som används för att fastställa resultat. (Foster, 2010). Rättvis fördelning och rättvis process kopplas ofta ihop, men uppfattningen av rättvis fördelning spelar ofta stor roll för individer vid ställningstaganden till beslutsfattandeagenter medan uppfattningen av rättvis process har stor betydelse när individer beslutar sig för hur de ställer sig till beslutssystem, dvs. organisationen (Colquitt, 2001). **(3)** Social rättvisa, handlar om att få ett respektfullt, korrekt, och/eller lämpligt bemötande och i vilken utsträckning individerna uppfattar det. **(4)** Informationsrättvisa, handlar om informationen erbjuder förklaringar för beslut och om informationen anses aktuell, korrekt och lämplig (Foster, 2010).

2.4.1 Koppling mellan motstånd och organisatorisk rättvisa

Det finns en koppling mellan motstånd och organisatorisk rättvisa som är viktig att förstå eftersom dess samspel kan påverka förändringens utfall (Angelöw, 1991). Vid förändringar bryts ofta befintliga överenskommelser och ersätts med nya vilket av många kan upplevas som orättvist. När individer upplever orättvisa eller svek så kan det skapas känslor av förbittring och hämnd vilket kan leda till att det skapas motstånd (Ford et al., 2008). Detta kan spegla sig i

destruktiva beteenden som mindre samarbete, lägre arbetskvalitet och produktivitet. Orättvisa kan även leda till en förlust av plikttrogenhet och ett förlorat förtroende för arbetsgivaren. Det är viktigt att återfå medarbetarnas förtroende och reparera relationerna eftersom det annars kan leda till mycket motstånd i form av cynism, mindre engagemang och motivation. (Ford et al., 2008). Ofta är de som blivit utsatta för brutna överenskommelser mer villiga att försonas om de får en uppriktig ursäkt. Viljan till att försonas är även relaterad till aktualitet, hur relationen såg ut innan och sannolikheten för framtida kränkning (Tomlinson et al., 2004)

Rättvisa och motstånd och kopplingen däremellan kan även härledas till Lewins 3-stegsmodell. Vid en förändring ska som tidigare nämnts det befintliga stadiet upptinas (Lewin, 1951), vilket kan underlättas genom rättvisan som bidrar till att sänka motståndet bland medarbetarna vilket i sin tur underlättar för implementeringen av förändringen (Foster, 2010). Motstånd spelar även en avgörande roll i Kotters modell. För att erhålla en samverkan till förändringen bland medarbetarna så måste det skapas en känsla av nödvändighet till förändringen, vilket ofta innefattar att hantera motstånd (Kotter, 1996).

2.5 Organizational change Cynicism

Vid organisationsförändringar kan en ökad nivå av ”organizational change cynism”, OCC bland de anställda förekomma. Cynism handlar om de anställdas syn på organisationens ledning och kommer enligt Brown & Cregan (2008) från olika upplevelser som de anställda har varit med om i organisationen. Detta gör att det kan vara svårt men än så viktigt för ledningen att försöka hantera och minska mängden OCC eftersom den kan försvåra förändringsarbeten avsevärt (Brown & Cregan, 2008).

OCC kan enligt Brown och Cregan (2008) hanteras genom att involvera de anställda, antingen på ett passivt top-down sätt genom informationsdelning där de anställda får en bättre förståelse för de beslut ledningen fattar vilket kan leda till lägre nivåer av OCC. Det kan även hanteras på ett mer aktivt sätt genom att involvera de anställda vid beslutsfattande. De anställda får då chansen att interagera med ledningen och bidra med sina upplevelser/erfarenheter från arbetsplatsen. Detta är enligt Brown & Cregan (2008) det mest hållbara sättet att minska cynism. Vid informationsdelning kan det lätt uppstå problem om de anställda uppmärksammar att

förändringens utfall inte stämmer överrens med den information de har fått (Brown & Cregan, 2008).

Enligt Brown & Cregan (2008) är det viktigt för ledningen att beakta är att anställda kommer att ha olika attityder till involverande vid förändringar beroende på tidigare erfarenheter och de anställdas attityder kommer att påverka hur effektivt involverande vid organisationsförändringar är, som ett sätt att hantera OCC. Om det finns mycket negativa erfarenheter kan det vara nödvändigt för ledningen att skapa utrymme för de anställda att lära sig det som krävs för att ett effektivt deltagande ska uppnås. De anställdas befintliga position i organisationen kan också påverka viljan att bli involverad. Om de anställda är missnöjda och inte har för avsikt att stanna kvar särskilt länge i organisationen så finns det en risk att de inte kommer att tycka att det värt att involvera sig (Brown & Cregan, 2008).

Involverande vid förändringar kan som sagt leda till en minskning av OCC, men Brown & Cregan (2008) skriver även i deras artikel om hur kritiker anser att medarbetares involverande kan få motsatt effekt, dvs. att det istället kan skapa OCC. O'Brien et al. (2004), citerad i (Brown & Cregan, 2008) menar att organisationers metoder kan ha ändrats men inte målen, som fortfarande fastställs av chefer utan de anställdas delaktighet. Teicher (1992), citerad i (Brown & Cregan, 2008) menar att beslut uteslutande fattas av ledningen och att involverande endast används som ett sätt att skapa legitimitet för beslut som ledningen redan har fattat. Enligt kritikernas syn på involverande vid förändringar så är ledningens verkliga intentioner uppenbara för medarbetarna vilket leder till att det skapas OCC istället för att minskas (Brown & Cregan, 2008).

Vidare menar Brown och Cregan (2008) att kvaliteten på involverandet kan ha stor betydelse för om involverandet kommer leda till en bättre hantering av OCC eller om det istället kommer att skapa det. Sannolikheten är stor att OCC kommer att skapas om organisationer åberopar involverande vid en förändring för att sedan, när förändringen är implementerad, återgå till det mer sedvanliga. Organisationer bör istället satsa på ett långsiktigt engagemang mellan de anställda och ledningen och om det läggs ner tillräckligt med resurser och träning på de anställda så är det mer sannolikt att OCC kommer att minskas (Brown & Cregan, 2008).

2.6 Kommunikation

Kommunikation har en central roll i de flesta artiklar vi har läst (Angelöw, 1991) (Gilley et al., 2009), (Goodman & Truss, 2004), inte minst i de 2 förändringsprocesserna (Lewin, 1951) (Kotter, 1996) vi använder oss av. I Lewins (1951) modell underlättar kommunikation för förändringsarbetet vid alla tre faser: i unfreezingsteget är kommunikationen essentiell för att det befintliga läget ska upptäckas, vilket kan uppnås om ledaren kommunicerar vilka rådande problem och missnöjen som finns och betonar vilka fördelar förändringen kommer att innebära. Vidare in i movingfasen är det viktigt att ledaren fortsätter att kommunicera förändringsarbetet med de anställda (Lewin, 1951) och i freezingsteget kan förankringen av de nya tillvägagångssätten, som uppstått under förändringen, verkställas genom att t.ex. nya normer kommuniceras till medarbetarna (Foster 2010). I Kotters modell (1996) spelar kommunikationen också en stor roll för förändringens utfall. Kommunikation krävs för att skapa en känsla av nödvändighet till förändringen bland medarbetarna, nå ut med förändringsvisionen som ska vägleda förändringsarbetet, ta till sig av nödvändig feedback från de anställda samt för att nå ut med nya tillvägagångssätt (Kotter 1996).

Kommunikation kan enligt Elving (2005) anses ha två funktioner, dels som ett sätt att sprida information, dels som ett sätt att skapa en gemenskap/kultur. En dåligt hanterad kommunikation kan resultera i rykten vilket kan förstöra upp de negativa aspekterna av förändringen och framkalla motsättningar till förändringen (Elving, 2005). Därför är det viktigt att informera de anställda på ett lämpligt sätt så det skapas en förståelse för, dels varför förändringen är behövlig, dels vilka personliga effekter det kommer innebära (Goodman & Truss, 2004).

Ledningens måste noga välja vilken som är den bäst lämpade kommunikationsmetoden och besluta om kommunikationens innehåll. Kommunikationsmetoder omfattar både timing och media och måste beroende på vilken av Lewins faser (unfreezing, moving, freezing) förändringsarbetet befinner sig i så måste både kommunikationens innehåll och media att anpassas därefter (Goodman & Truss, 2004). För att försäkra sig om att medarbetarna känner sig engagerade och medvetna så är det viktigt att kommunikationsstrategierna kontinuerligt förbättras och uppdateras, vilket kan åstadkommas genom upprepning och återkoppling från de anställda (Goodman & Truss, 2004).

2.7 Ledarskap

Ledarskap är otroligt viktig eftersom ledare i samförstånd med de anställda driver organisationen framåt. Det har visat sig att olika ledarskapsbeteenden har en stor påverkan på medarbetarnas engagemang och hur lyckad organisationsförändringen kommer att bli (Gilley et al., 2009). Vid en organisationsförändring måste ledarskapet därmed, som tidigare nämnts, kunna hantera områden som motstånd & organisatorisk rättvisa, organizational change cynicism samt kommunikation. Vikten av ett bra ledarskap vid en organisationsförändring förstärks ytterligare i Kotters (1996) och Lewins (1951) modeller, där det tydligt framgår att ett bra ledarskap krävs för att driva en förändringsprocess (Lewin, 1951), (Kotter, 1996). Detta innefattar bland annat att hantera eventuella motstånd, bygga team, skapa en vision och vägleda den (Kotter, 1991) samt vikten av att kommunicera med medarbeterna (Lewin 1996) (Goodman & Truss, 2004) (Angelöw 1991) (Kotter 1996) (Gilley et al. 2009).

Ledaren bör även skapa utrymme för delaktighet och trygghet eftersom detta kan leda till att motstånd kan undvikas (Angelöw, 1991). Det har visat sig att medarbetarnas acceptering och deltagande i de inledande faserna av förändringen påverkas av i vilken utsträckning förändringen kommer att leda till personliga och organisatoriska fördelar (Ford et al., 2008), varför det är viktigt att ledaren trycker på de positiva effekterna som kommer av förändringen. Det är också viktigt att ledaren även ägnar åtanke åt och uppmärksammar och belönar de medarbetare som faktiskt försöker förändras (Gilley et al., 2009).

För att en förändring ska lyckas så måste, enligt (Gilley et al., 2009), organisationens individer och medlemsgrupper också förändras, vilket kan ske genom att införa olika rutiner, mål, värden, system eller processer. Här spelar ledarskap en avgörande roll eftersom ledaren måste förstå vilka individ-, grupp- och organisationsprocesser som är nödvändiga för att förändringen ska nå det önskvärda resultatet (Gilley et al., 2009), men att få medarbetarna att vilja förändras är inte alltid en enkel uppgift. Vissa individer är positiva eller likgiltiga till förändringar medan andra uppfattar dem som påfrestande (Angelöw 1991) vilket kan innebära att många negativa känslor såsom ilska, frustration och rädsla kan uppstå. Detta är en viktig utmaning för förändringsledaren att försöka bemästra (Liu & Perrewé, 2005) eftersom, för att det ska finnas en förändringsvilja

bland medarbetarna så måste det skapas en känsla av nödvändighet, vilket kan försvåras om de anställda inte känner sig motiverade till att förändras (Angelöw 1991) (Kotter, 1996).

Således, är en viktig uppgift som en ledare måste anta, att skapa motivation bland medarbetarna så att det kan skapas en förändringsvilja bland medarbetarna. Detta är viktigt då motivationsnivån bland de anställda kommer att påverka prestationerna inom organisationen (Nohria et al., 2008). Individer har enligt (Nohria et al., 2008) fyra grundläggande känslomässiga drivkrafter, vilka är produkter av vårt gemensamma evolutionära arv. Drivkrafterna är att; förvärva, kontaktsknyta, förstå samt att försvara. Nohria et al., (2008) menar att dessa drivkrafter ligger bakom allt vi gör varför, i vilken mån dessa drivkrafter är tillfredställda har en stor påverkan på individers totala motivation och således en stor påverkan på förändringsarbetets utfall. Nohria et al (2008) har skapat en modell för hur motivation kan uppnås bland de anställda (figur 2), där de fyra drivkrafterna utgör grunden. De menar att varje drivkraft kan uppfyllas lättare om den tillgodoses med en primär hävarm(Nohria et al., 2008) Nedan följer deras modell över drivkrafterna, dess primära hävarm samt de handlingar som bör vidtas för att uppnå motivation bland de anställda.

Drivkrafter	Primär hävarm	Åtgärder
Förvärva <i>-Uppnå knappa resurser, inklusive abstrakta som social status</i>	Belöningsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Differentiera tydligt de som presterar bra från de som presterar dåligt. • Knyt belöningar tydligt till prestationer • Betala lika bra som dina konkurrenter
Kontaktsknytande <i>-Forma förbindelser med individer och grupper</i>	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Främja ömsesidig tillit och vänskap mellan medarbetarna • Värdesätt samarbete och grupparbete • Uppmuntra spridning av best practice
Förstå <i>-Tillfredställa vår osäkerhet</i>	Arbetsutformning	<ul style="list-style-type: none"> • Utforma arbeten som har tydliga och viktiga roller i organisationen • Utforma arbeten som är meningsfulla och främjar en känsla av att bidra till organisationen
Försvara <i>-Fräktvisa och skydda mot externa hot</i>	Verksamhetsstyrning och resursallokeringsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> • Öka transparensen i alla processer • Betona deras rättvishet • Bygg förtroende genom att vara rättvis vid belöningar, uppdrag och andra former av erkännanden

Figur 2 Motivation av medarbetarna

Viktigt att ha i beaktande är att drivkrafterna är oberoende och inte kan ersättas av varandra, varför samtliga drivkrafter bör beaktas för att uppnå så hög motivation som möjligt. Det har visat sig att när de anställda upplever en ökning av tillfredställelse i en drivkraft så gynnar det den totala motivationen, men det bästa resultatet uppnås då alla fyra drivkrafter är uppfyllda, eftersom drivkrafterna verkar förstärkande (Nohria et al., 2008).

2.8 Teorikritik

Trots att teorierna valts noggrant finns en del kommentarer gällande deras kvalitet.

En nackdel med Lewins modell är att den utgår ifrån att organisationer opererar i en stabil omgivning och frågan är hur stabil dagens omgivning egentligen är. Enligt Bo Ahrenfelt (1995) så är förändring det tillstånd som genomsyrar alla människor och organisationers liv, där vissa perioder karakteriseras av mer förändringar och andra av mindre. Han menar att eftersom förändring är ett tillstånd så finns det ingen ”absolut början, given mitt eller absolut slut”, vilket skulle kunna få Lewins modell att ses som problematisk.

Problematiskt med Kotters modell kan vara att gränsen mellan de olika stegen i modellen inte är helt klara och eftersom det är vanligt att flera av stegen tillämpas samtidigt så kan det ibland vara svårt att veta inom vilket steg olika händelser inträffar (Kotter, 1996). Kotters modell har även kritiserats för sina stela steg och linjära antaganden, för att de bortser från mänskliga faktorer, för att inte kunna förbereda inför motstånd till förändring och för dess oförmåga att ta hänsyn till komplexiteten av förändring (Gilley, McMillan & Gilley, 2009). Även Ströh & Jaatinen, (2001) har kritiserat planerade förändringsmodeller, såsom Kotters. De anser inte att förändringar alltid kan delas in i faser och menar att vår omgivning är oförutsägbar och turbulent, vilket måste uppmärksammas. För att förändringarna ska vara effektiva måste de alltså kunna vara flexibla för att kunna anpassa sig till den osäkra omgivningen, vilket kan vara svårt vid dessa planerade modeller.

John P. Kotter är en aktad forskare vilket gör hans och Leonard Schlesingers teorier om förändringsstrategier för minskat motstånd trovärdiga. Deras artikel ”Choosing strategies for change” är också citerad i många andra artiklar. Artikeln är dock ursprungligen från 1979 vilket väcker frågan om hur mycket som har hänt sedan dess och om den fortfarande är relevant. Enligt redaktören i HBR var den fortfarande relevant 2008 (Kotter & Schlesinger 2008).

Fosters undersökning har en kvantitativ forskningsstrategi och bygger på enkäter som respondenterna själva fyller i. Detta innebär, precis som han själv skriver, vissa problem. Slutsatsernas trovärdighet blir en fråga om hur väl vi tror att respondenterna fyllt i enkäterna korrekt. Redovisningen av Cronbach's alpha visar att respondenterna i alla fall till stor del fyllt i enkäterna konsekvent, det vill säga utan att säga emot sig själva. Detta talar för studiens och slutsatsernas reliabilitet.

Brown och Cregans (2008) artikel bygger på data samlad från 1,214 anställda inom offentlig-sektor vilket stämmer bra in på vår undersökning. Däremot är undersökningen gjord i Australien med helt annan kultur än Sverige (Geert-Hofstede.com) och frågan är om studien är applicerbar på svenska organisationer.

Elving (2005) är en empirisk studie som sätter upp ett ramverk för att studera kommunikation under förändringsarbeten. Studien är dock konceptuell och främst anpassad för att ligga till grund för vidare forskning och för direkt applicering på organisationer.

I de artiklar som vi har hittat framgår inte om det finns någon skillnad i hur ledarskap kan skilja sig mellan offentlig- och privat sektor, men med stor sannolikhet finns det skillnader inom vissa områden, tex. gällande belöningar. I offentliga organisationer finns det antagligen inte lika stor möjlighet att erbjuda de anställda ekonomiska belöningar, i form av lönehöjningar eller bonusar, som det gör inom offentliga organisationer. I Nohria et al. (2008) motivationsmodell framgår det inte hur stor betydelse det har om belöningarna för att uppnå motivation är av ekonomisk karaktär eller inte. Dock tror vi att belöningar som inte är av ekonomisk karaktär kan vara minst lika viktiga för att belöna och motivera medarbetarna, tex i form av beröm eller ökade ansvarsområden. Således anser vi att motivationsmodellen går att användas på vår studie, oavsett om belöningarna är av ekonomisk karaktär eller inte.

4 Metod

I detta kapitell går forskningsmetodiken igenom. Övergripande metodologiska val presenteras först. Därefter presenteras processen detaljerat steg för steg. Efter detta följer underkapitel om förståelse, etiska aspekter, utvärdering av forskning och metodkritik.

4.1 Övergripande metodologiska val

För att uppfylla uppsatsens syfte “*att undersöka hur organisationer skall ledas under förändringsarbeten för att minimera mängden motstånd från de anställda så att förändringsarbeten kan genomföras så framgångsrikt som möjligt.*” samt “*att undersöka vad organisationer som stött på motstånd kan göra för att hantera detta.*” anser författarna att undersökningen måste vara djupgående. Därför har en kvalitativ forskningsstrategi valts. En kvalitativ forskningsstrategi är enligt Bryman och Bell (2011) bättre lämpad för att få en djupare förståelse av ämnet då den till en högre grad utgår från deltagarens och inte forskarens synsätt.

Vidare har en induktiv ansats valts då meningen med studien inte är att bevisa någon teori eller modell utan snarare att försöka förstå forskningsämnet. Detta överensstämmer med Bryman och Bells (2011) syn på valet av ansats. Då undersökningens syfte ställer krav på djupgående analys valdes fallstudie som forskningsdesign. Fallstudien begränsar undersökningen till en organisation och en situation. Detta gör det möjligt att studera den ingående och detaljerat.

4.2 Forskningsprocessen

Denna studie följde följande steg



Figur 3 Forskningsprocessen

4.2.1 Formulering av forskningsfrågor

Forskningsfrågorna formulerades på generell nivå innan litteraturstudien inleddes. Syftet var att begränsa sökningen till ett område men ändå lämna utrymme för justeringar baserade på litteraturstudien och val av studieobjekt. Forskningsfrågorna justerades under arbetets gång i takt med att författarna fick mer information om forskningsämnet och studieobjektet. Detta förfarande ligger i linje med Bryman och Bells (2011) steg vid kvalitativ forskning.

4.2.2 Litteraturstudie

Efter att breda forskningsfrågor tagits fram inleddes litteraturstudien. Litteraturstudien fortsatte under större delen av undersökningen då val av studieobjekt och intervjuerna påverkade forskningsfrågorna som i sin tur påverkade litteraturstudien. Författarna började litteraturstudien med att söka efter böcker, artiklar och tidigare arbeten (artiklar och arbeten benämns gemensamt i fortsättningen som artiklar) med hjälp av GUNDA och Summon på Göteborgs Universitetsbiblioteks samt Chalmers biblioteks hemsidor. De första sökorden som användes var “Förändringsarbete”, “Medarbetarperspektiv”, “Change management” och “Employee perspective”. Dessa sökord kompletterades med andra i takt med att litteraturstudien fortgick och

forskningsfrågorna blev smalare. Andra sökord som användes var exempelvis “Förändringsarbete inom offentlig verksamhet”, “Motstånd vid förändringsarbete”, “Organizational change” och “Change strategies”.

De böcker och artiklar som hittades genom sökningarna bedömdes baserat på dess titel. De artiklar med titlar som författarna bedömde var relevanta för undersökningen sparades i en mapp för närmare granskning. Böckerna som bedömdes vara relevanta lånades på biblioteket. När böckernas och artiklarnas relevans bedömdes tänkte författarna på hur väl de passade in på det valda forskningsområdet och därmed i vilken utsträckning de bidrar till att besvara forskningsfrågorna. Exempelvis ansågs ett arbete med namnet “förändring ur ett medarbetarperspektiv” vara relevant för undersökningen medan ett arbete med namnet “what can business leaders learn from sports” ansågs irrelevant.

De artiklar som sedan sparats som relevanta granskades närmare genom att de lästes igenom av båda författarna. Efter genomläsning gjordes en ny bedömning av hur relevant artikeln var för undersökningen. Med relevans menas här precis samma sak som vid förra bedömningen, det vill säga hur väl artikeln hjälper författarna att besvara forskningsfrågorna. Bedömningen resulterade i att artikeln hamnade i mappen “bra” (om den bedömdes som relevant), mappen “släng” (om den bedömdes som irrelevant) eller mappen “kanske” (om vidare granskning behövdes). Vidare granskning kunde exempelvis behövas i de fall artikelns relevans till stor del berodde på studieobjektet. Ett exempel på ett arbete som hamnade i den senaste kategorin var “organisationsförändring inom offentlig sektor”. Vid bedömningen diskuterade författarna igenom artiklarna och ingen artikel placerades i någon mapp förrän författarna var överens.

Vid bedömning av böckerna identifierade författarna de kapitel som kunde vara relevanta för undersökningen baserat på kapitlets rubrik. Böckerna bedömdes genom att författarna läste igenom de kapitel som bedömdes relevanta och boken klassificerades sedan på samma sätt som artiklarna och arbetena. De böcker som klassificerats som “bra” och “kanske” lånades om medan de som klassificerats som “släng” lämnades tillbaka till biblioteket.

Då de första artiklarna bedömts och placerats i en mapp fortsatte sökningen med nya sökord som identifierats vid läsning av de tidigare artiklarna. Processen upprepades tills författarna hade 25 artiklar och arbeten bedömda som "bra". Det ansågs tillräckligt för att på ett bra sätt besvara forskningsfrågorna. Efter litteratursökningen hade författarna 63 artiklar och arbeten fördelade på de tre kategorierna där 25 klassificerats som "bra", 26 artiklar som "släng" och 12 artiklar som "kanske". Utöver de 63 artiklarna och arbetena fanns vid litteraturstudiens slut sju böcker i "bra", sex böcker i "kanske" och fem böcker i "släng".

De artiklar, arbeten och böcker som ansetts vara relevanta användes för att skriva teorikapitlet och låg till grund för analysen. I de fall teorier från en artikel inte användes under analysen raderades innehållet i teorin och referenslistan.

4.2.3 Val av studieobjekt

Författarna började tidigt med att leta efter ett studieobjekt. Före sökandet sattes kriterier upp för vilka studieobjekt som var intressanta för undersökningen. Detta för att rikta sökningen och därmed undvika att onödigt tid läggs på organisationer som ändå inte var relevanta för undersökningen. Kriterierna som sattes upp var:

- Organisationen skulle ha genomgått en stor förändring de senaste två åren. Detta för att säkerställa att det fanns något att studera. Tidsaspekten lades till för att författarna ville att de anställda skulle ha förändringen färskt i minnet.
- Det skulle vara möjligt att begränsa undersökningen till maximalt 20 deltagare. Detta för att undersökningen skulle vara möjlig att genomföra på den begränsade tid som en kandidatuppsats innebär.

Baserat på dessa kriterier gjordes en lista på potentiella studieobjekt som sedan kontaktades via telefon eller mail. I de fall författarna var osäkra på om organisationerna passade in på kriterierna frågades detta direkt efter en kort presentation. Totalt kontaktades 67 organisationer innan ett studieobjekt hittades. Majoriteten av organisationerna som kontaktades innan dess svarade antingen att de inte hade tid då de var mitt i ett förändringsarbete eller att de inte ville genomföra undersökningen då den berörde ett ämne som är väldigt känsligt. De andra organisationerna ville först förankra undersökningen ordentligt hos medarbetarna för att minska risken för upprördhet

hos medarbetarna. Särö skola kunde genomföra förankringsarbetet snabbt och återkom först av de tillfrågade organisationerna. Eftersom Särö skola i övrigt passade in på kriterierna valdes denna organisation som studieobjekt.

För att uppfylla det andra kriteriet behövde undersökningen avgränsas till en del av organisationen. De tre tidigare skolorna bestod av två skolor eller "spår" för årskurs F-3 och en skola för årskurs 4-9. Den sistnämnda bedömdes vara för stor för att undersökas inom tidsramen för denna kandidatuppsats. Av de kvarvarande två spåren hade det ena, "Östan", varit längre i förändring då de behövt flytta från sin skola för att lämna plats för den nya skolan medan det andra spåret "Västan" hade börjat sitt förändringsarbete först då de flyttade in i den nya skolan. "Östan" var dessutom den skolan där rektorn för den nya skolans årskurs F-3 varit rektor tidigare vilket gjorde det möjligt att få bakgrundsinformation om förändringsarbetet. Därför valdes spåret Östan på Särö skola som studieobjekt för denna undersökning.

4.2.4 Val av deltagare

Östan hade 20 anställda och ett urval blev nödvändigt både för att göra mängden data hanterbar men också för att datainsamling och analys skulle vara genomförbar inom tidsramen för ett kandidatarbete. En uppskattning av tidsåtgången resulterade i ett beslut om att ett urval på åtta respondenter var önskvärt. För att undvika problem med etiska aspekter ville vi att deltagandet skulle vara frivilligt och valde därför att göra urvalet genom att låta de anställda som var intresserade skriva upp sitt namn på den intervjutid de önskade under två dagar.

4.2.5 Datainsamling

Som metod för datainsamling valdes semi-strukturerade intervjuer. Intervjuer valdes därför att det är en flexibel metod som lämpar sig för djupgående undersökningar (Bryman & Bell, 2011). Alternativa metoder för att få fram samma detaljerade information är observationer och fokusgrupper. Observationer skulle i det här fallet kräva att författarna närvarade vid flytten och omorganiseringen vilket inte var fallet, därför ansågs den metoden olämplig. Fokusgrupper har potentiella kopplade till gruppdynamiken, såsom gruppsyck, som skulle kunna påverka svaren. Därför ansågs fokusgrupper vara en olämplig forskningsmetod.

Semi-strukturerade intervjuer innebär att forskarna tar fram en intervjuguide innan intervjun men lämnar utrymme för följdfrågor och stor frihet i respondenternas svarsmöjligheter (Bryman & Bell, 2011). Alternativen är strukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. Strukturerade intervjuer har nackdelen att den speglar forskarens farhågor istället för vad respondenten egentligen tycker (Bryman & Bell, 2011). Jämfört med ostrukturerade intervjuer är semi-strukturerade intervjuer bättre lämpade då forskaren har en aning om vad de letar efter samt då det är flera forskare inblandade (Ibid.). Eftersom dessa kriterier stämde överens på vår undersökning valde vi semi-strukturerade intervjuer som forskningsmetod.

Innan intervjuerna utvecklades en intervjuguide (Bilaga B). Intervjuguidens frågor baserades på vad författarna lärt sig om forskningsämnet under litteraturstudien. De första frågorna (1-2) var allmänna och syftade till att få information om respondenten för att kunna använda den informationen under analysen. Nästkommande frågor går igenom hur de upplevt de olika faserna av förändringsarbetet samt deras inställning till det. Inom parentes skrevs en uppskattning av vilken tid in i intervjun som frågan skulle ställas. Dessa fungerade bara som riktlinjer och påverkade inte tempot under intervjun.

Intervjuerna genomfördes på rektorns kontor på Särö skola med dörren stängd. Innan intervjun presenterade vi oss, förklarades syftet med undersökningen och underströk att de var anonyma i undersökningen. Intervjuerna spelades också in efter godkännande av respondenten. Bägge författarna var närvarande under intervjuerna. En av författarna ställde sedan frågorna medan den andre lyssnade och ställde följdfrågor. Vid oklarheter gällande frågorna förklarades dem på samma sätt för alla respondenter. Efter intervjuerna tackade författarna respondenten och erbjöd möjligheten att komma med kompletterande uppgifter efteråt.

4.2.6 Analys

Efter intervjuerna transkriberades dessa till ett exceldokument där författarna lätt kunde jämföra de olika respondenternas svar på frågorna i intervjuguiden. Eventuella följdfrågor lades till som extra rader och i de fall de ställts till flera respondenter kunde jämförelser dras även där. Efter transkriberingen sammanfattades svaren under empirin under rubriker som var kopplade till intervjufrågorna. Författarna läste igenom svaren från alla respondenter fråga för fråga och

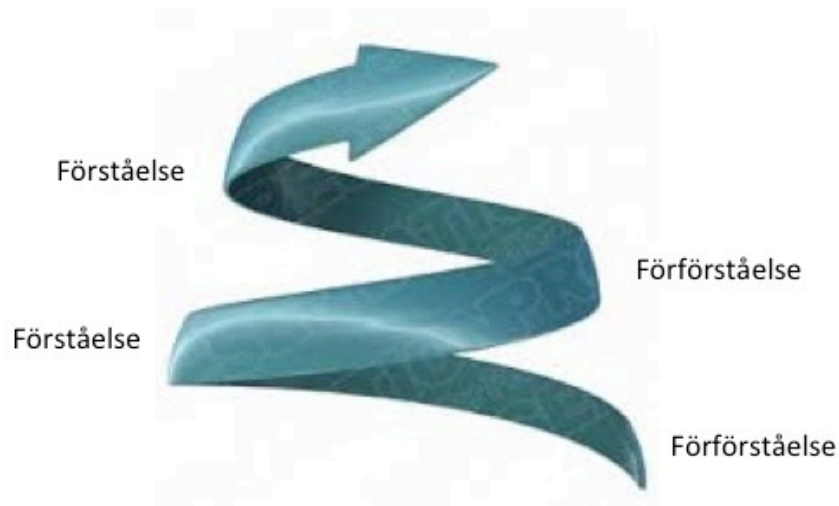
försökte hitta likheter och skillnader. Författarna diskuterade känslan vid de olika intervjuerna och vid behov spelades intervjun upp igen. Författarna hittade också citat från intervjuerna som exemplifierade iakttagelserna.

Efter att empirin sammanställts började analysen. Författarna läste igenom empirin och gick vid oklarheter även tillbaka till exceldokumentet och de inspelade intervjuerna. Detta jämfördes sedan med teorin för att besvara den andra och tredje forskningsfrågan. Författarna diskuterade eventuella kopplingar till teorin innan den skrevs ned i analyskapitlet. I de fall författarna inte var överens diskuterades meningsskiljaktigheterna tills författarna var överrens.

Ur analysen kunde författarna sedan dra vissa slutsatser. Precis som under analysen diskuterades slutsatser till koncensus fanns innan de skrevs ned i kapitlet slutsatser.

4.3 Förförståelse

Enligt Gummesson (2000) är förförståelse viktigt att ta i beaktande vid kvalitativ forskning. Förförståelse leder enligt honom till förståelse vilket i sin tur leder till ny förförståelse och så vidare likt en hermeneutisk spiral (figur 4)



Figur 4 Hermeneutisk spiral

Således blir en redogörelse av författarnas förståelse viktig för en vidare förståelse och utvärdering av analysen. Båda författarna har genomgått det svenska skolsystemet och har förståelse för hur det är uppbyggt samt en bild av vilka arbetsuppgifter som åligger lärarna. En av författarna har en förälder som är förskolelärare vilket ger en grundförståelse för utmaningarna med att arbeta med mindre barn. Den andra författaren har själv gått på två av de tre skolorna (tidigare Bukärrskolans lågstadie och Bukärrskolans högstadie) inblandade i förändringen och har därmed en förståelse för hur kulturen var där.

Motiven bakom forskningen påverkar enligt Gummesson (2000) val som görs i den hermeneutiska spiralen och därmed också resultatet. Ett av motiven bakom denna studie är att det leder till att författarna kan söka sin examen. Samtidigt drivs båda författarna av en starkare vilja att kunna bidra till den studerade organisationen och dess anställda samt av en genuin vilja att förstå forskningsämnet.

4.4 Etiska aspekter

Det finns enligt Bryman och Bell (2011) ingen enhetlig lösning till de etiska frågor som kan uppstå vid forskning. Beroende på forskarnas ställningstagande i etiska frågor kan vissa aktiviteter anses etiskt riktiga av somliga men inte av andra. Enligt Diener och Crandall (1978, citerad i Bryman & Bell, 2011) finns det fyra huvudområden som de flesta forskarna anser är oetiska; om det förekommer skada för deltagarna, brist på informerat samtycke, integritetskränkning samt bedrägeri. Dessa principer ligger även i linje med Vetenskapsrådets fyra huvudkrav på humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentilitetskravet och nyttjandekravet.

En utvärdering av denna uppsats kan göras enligt dessa etiska principer. Ingen skada kom till deltagarna, varken fysiskt eller psykiskt. De fick alltid välja om de ville svara på frågan och hänsyn togs till att förändring är ett ämne som rör upp mycket känslor. Deltagarna fick själva anmäla sig och välja tid. De tillfrågades även i början av varje intervju om de tillät att vi spelade in intervjun. Samtidigt informerades de om anonymiteten vilket författarna också tog i beaktande under analysen. Syftet med studien förklarades och anstängningar gjordes för att deltagarna inte skulle missförstå forskarnas motiv. Författarna anser alltså att de etiska principerna följts.

4.5 Utvärdering av forskningen

Vid utvärdering av kvalitativ forskning används begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet är ett mått på pålitligheten av studien och dess genomförande medan validitet är ett mått på resultatets trovärdighet och användbarhet. Reliabilitet kan delas upp i intern och extern reliabilitet. Vid kvalitativ forskning är den interna reliabiliteten forskarnas grad av enighet gällande observationer medan extern reliabilitet är förmågan att upprepa studien. Hög reliabilitet innebär alltså att forskarna är överens om den insamlade datan samt att studien är lätt att utföra igen. Även validitet kan delas upp i intern och extern validitet. Med intern validitet menas att kopplingen mellan den insamlade datan och de dragna slutsatserna är korrekta medan extern validitet avser generaliserbarheten, det vill säga möjligheten att applicera studiens slutsatser på andra än urvalsgruppen. (Bryman & Bell, 2011).

Den interna reliabiliteten i denna studie kan anses vara hög då författarna inte skrivit något som de inte var överens om. Vid analysen var det några få tillfällen då författarna inte var överens om en iakttagelse, främst gällde det känslan under intervjun, men efter diskussioner enades författarna alltid.

Författarna har försökt beskriva studien mycket ingående för att den skall vara möjlig att upprepa. Graden till vilken författarna har lyckats med detta avgör den externa reliabiliteten. Den interna validiteten är svår att bedöma. Författarna har beskrivit de kopplingar som gjorts till teorin samt försökt referera till teorin på ett utförligt sätt så att läsaren kan göra den bedömningen själv.

Externa validiteten är enligt författarna undersökningens stora svagpunkt. Generaliserbarheten av fallstudier är väldigt begränsad även om forskare ibland försöker dra generella teoretiska slutsatser baserade på dem (Bryman & Bell, 2011). Den externa validiteten eller generaliserbarheten av detta fall blir en fråga om hur väl Särö skola representerar andra organisationer. Författarna har därför valt att beskriva fallet ingående och därmed låta läsaren själv avgöra om slutsatserna är applicerbara på den egna organisationen eller inte.

4.6 Metodkritik

Kvalitativ forskning får ofta kritik för att vara subjektiv och påverkas av forskarnas syn på vad som är viktigt i sammanhanget. Det är därför upp till forskarna att vara så objektiva som möjligt för att på det sättet motverka subjektivitet i forskningsresultaten. En annan kritik gällande kvalitativ forskning relaterar till möjligheten att reproducera studien vilket är sagt vara extra svårt vid kvalitativ forskning. Detta sätter press på forskarna att beskriva varje steg i metoden utförligt så att andra forskare senare kan utföra samma undersökning. Genom att beskriva stegen detaljerat undviks också ett annat problemområde; transparens. Kvalitativ forskning får ofta kritik för att det inte framgår tillräckligt väl hur studien genomförs. (Bryman & Bell, 2011).

Denna studie är en fallstudie med kvalitativ forskningsstrategi. Detta möjliggör för forskarna att studera fallet grundligt men begränsar samtidigt möjligheten att generalisera resultaten, vilket nämnades i förra underkapitlet. Möjligheten att generalisera är begränsad redan vid valet av kvalitativ forskning men valet av forskningsdesign, fallstudien, begränsar forskarna ytterligare då sannolikheten för att hitta en skola som representerar alla andra skolor är väldigt liten. (Bryman & Bell, 2011).

Trots att validitet och reliabilitet är vedertagna kriterier för utvärdering av forskning finns kritiska röster gällande dess applicerbarhet på kvalitativ forskning. Alternativa kriterier har presenterats av flera olika författare. Lincoln och Guba (1985) föreslår kriterierna trovärdighet och äkthet som mer passande för kvalitativa studier. Detta innebär att studien kan ifrågasättas av vissa forskare trots någorlunda höga värden på validitet och reliabilitet.

Valet av semi-strukturerade intervjuer innebär att standardisering av intervjuerna uteblir. Möjligheten att ställa olika följdfrågor vid olika intervjuer ökar chansen för att få fram information gällande problemet men försvårar samtidigt analysen då alla respondenter inte fått samma frågor. Urvalsmetoden där de anställda själva fick anmäla sig kan ha lett till att de som var mest motiverade att yttra sin åsikt anmälde sig vilket också påverkar resultatet.

5 Fallet Särö skola

Här beskrivs studieobjektet och bakgrunden till förändringen. Informationen kommer från en intervju med rektorn för årskurs F-3 på Särö skola.

5.1 Nuvarande organisation

På Särö skola går det 550 elever, varav 250 av dem går i årskurserna F-3. Särö skola har idag 65 anställda fördelade på två rektorer, en för årskurserna F-3 och en för årskurserna 4-9. Årskurserna F-3 är uppdelade på två "spår" med viss självständighet. Båda spåren lyder dock under samma rektor. 35 av de anställda arbetar idag med årskurserna F-3 varav 20 arbetar på spåret Östan och 15 på Västan. Klasserna är fördelade F-3 i båda spåren, där västan har 2 stycken F-1 klasser, en klass 2 och en klass 3. Östan har fem stycken F-1 klasser, en klass 2 och två stycken klass 3. Spåren har vissa gemensamma utrymmen, men klassrum och skolgård är geografiskt åtskilda där Östan och Västan huserar var sin sida av huset.

5.2 Bakgrund till förändringen

Sommaren 2012 slogs tre enheter samman och flyttade in en nybyggd skola, Särö skola. Det var ett beslut som togs av kommunpolitikerna; det ansågs effektivt både ur ett lokal- och resursperspektiv och det var i linje med kommunens tanke om en "röd tråd genom utbildningen", 1-16 års perspektiv. Beslutet hade debatterats under 10 års tid med många turer fram och tillbaka. Att en ny skola skulle byggas som skulle rymma samtliga skolor i Särö i årskurserna F-9 stod klart tidigt i processen men under vilka former var mer oklart. Det fanns stora underhållsbehov på de gamla skolorna, varför det först var tänkt att Bukärrskolans högstadie skulle renoveras så att samtliga skolor skulle få plats. Det blev dock ingen renovering, utan istället en nybyggnation.

År 2008 kom programidén om att Bukärrskolan skulle bli en stor skola innefattande alla Särös skolor med årskurs F-9. Detta inkluderade Bukärrskolans högstadie (årskurs 4-9), Bukärrskolans lågstadie (årskurs F-3) och Ekenässkolan (årskurs F-3). Ekenässkolan ingick i samma pedagogiska enhet som Bukärrskolan, men arbetade inte enligt samma system då Ekenässkolans klasser bestod av blandade F-3 klasser medan Bukärrskolans lågstadie bestod av rena F-3 klasser. Med detta menas att klasserna på Ekenässkolan innehöll elever från årskurserna F till 3 medan

Bukärrskolans lågstadie hade delat in klasserna efter årskurs så att varje klass bara bestod av de som läste exempelvis årskurs 2.

Bukärrskolans hög- och lågstadie låg i separata byggnader bredvid varandra och Ekenässkolan låg några kilometer ifrån Bukärrskolan. Tanken var att Bukärrskolans högstadie skulle byggas ut så att Bukärrskolans lågstadie och Ekenässkolan också skulle rymmas i en och samma skola. Under byggnationen var tanken att Bukärrskolans högstadie skulle evakueras in i lågstadiebyggnaden, men så blev inte fallet. År 2010 beslutade politikerna istället att en helt ny skola skulle byggas, som skulle placeras där Bukärrskolans lågstadie låg.

I januari 2011 evakuerades därför Bukärrskolans lågstadie in i Bukärrskolans högstadiebyggnad där de vistades under nybyggnationen som pågick i ett och ett halvt år. För att alla skulle få plats i högstadiebyggnaden behövde vissa utrymmen anpassas efter behoven; ett bibliotek gjordes om till ett klassrum och skärmväggar sattes upp i koridorena för att få tillgång till fler ”klassrum”.

Bukärrskolans lågstadie revs och den nya skolan började byggas i oktober 2011. Under sommaren 2012 blev skolan klar och Bukärrskolans låg- och högstadie samt Ekenässkolan kunde flytta in i den nybyggda Särö skola. Bukärrskolan hade då varit i förändring sedan flytten från den tidigare lågstadieskolan i januari 2011. Därför blev detta för dem ännu ett led i en lång förändringsprocess medan det för Ekenässkolan blev den första stora förändringen på många år.

Särö skolas lågstadie är idag uppdelad i Östan och Västan där Östan består av Bukärrskolans tidigare lågstadie och Västan består av det som tidigare var Ekenässkolan.

6 Empiri

I detta avsnitt presenteras empirin utefter teman från intervjufrågorna. Intervjuguiden kan ses i bilaga B.

Kort information om respondenterna

Sju av de åtta respondenterna var kvinnor, av anonymitetsskäl avslöjas därför inte vilket kön de olika respondenterna har. Alla respondenter benämns därför med kvinnliga namn. Hälften av respondenterna har arbetat längre än fem år på skolan. Dessa var Hanna, Lisa, Malin och Sara. De som arbetat kortare än fem år på skolan var alltså Stina, Sofia, Klara och Emma. Alla anställda arbetade tidigare på Bukärrskolans lågstadie.

Inställning till förändringen

De flesta anställda är positivt inställda till att få en ny skola men vissa kritiska röster hörs gällande omorganisationen.

”Jag är inte riktigt för en F-9 skola. Det tycker jag är väldigt märkligt att man tänker F-9 2013, men det är politiskt antagligen. Jag tycker att den F-3 skola som var, var en väldigt bra miljö för små barn och tycker det är synd att man slår ihop så små barn med stora. Sen finns det vinster i det också men det beror ju på hur man arbetar då, om man samverkar stadierna emellan, men då får man ju göra det också för att få en vinning i det. Annars blir det bara att man klumpar ihop massa barn så blir det bara för stort. Jag är mer för att man hade haft lite mindre enheter”

-Klara

Även Malin och Sara har vissa invändningar till förändringen. Malin tycker att det i den nya skolan blivit för många att samarbeta med och Sara säger följande:

”Det har varit mycket extra jobb därför vi skulle flytta från en gammal skola till en ny. Egentligen hade vi velat vara kvar i den gamla skolan, vi var väldigt nöjda med den”

Samtidigt tycker Stina, Sofia och Hanna och Emma att det är roligt och spännande att det händer något och blir därmed naturligt positiva till förändringen.

”Det är något jättekul, jättepositivt. Vi har sett fram emot detta jättemycket. Det har varit en utveckling på många sätt. Samarbete med flera olika, man lär känna flera. Det är roligt och positivt, nya konstellationer i arbetslagen”

-Stina

Syftet med förändringen

Vad gäller syftet med förändringen råder det delade meningar om vad som var syftet med förändringen. Lisa och Sara antar att det handlar om kostnadsbesparingar.

”Det var säkert ekonomiska vinningar, det är jag övertygad om och i och med att man ska spara ekonomin så ska man ju minska utrymmet. Den var inte så jättegammal, så jag blev väldigt förbluffad första gången jag hörde att vi inte skulle renovera, utan bygga nytt.

-Sara

Samtidigt anser Stina och Sofia att syftet var att skapa en helhet och främja samarbete.

”Förhoppningsvis till att det ska leda till något bra och att man ska hitta former där människor passar ihop. Till det bättre”.

-Sofia

Hanna, Emma och Malin pratar om behovet av en ny skola då de tidigare var gamla och utnötta.

”Den var gammal. Det har pratats flera år om att det skulle bli en gemensam skola, så det var det syftet var”

-Emma

Hur förändringen har uppfattats

Förändringen har lett till blandade känslor hos de anställda. Både Stina och Malin har mestadels uppfattat förändringen som positiv och tycker inte att det funnits några oklarheter gällande förändringen. Malin tycker att flytten gick smidigt.

*”Det var inga oklarheter. Nu låter allt
jättepositivt men vissa praktiska saker
som beställningar tog ju sin tid”*

-Stina

”Roligt, men det har varit så myckett annat. Det är roligt med samarbete men man ska ha tid att planera det. Man märker sen när vi har haft påskpyssel ihop tex. så har vi haft några som har planerat för det och det är ganska mycket att planera. Så tror man att man har gjort en bra planering, men så märker man missar. Det är också sådant som tar tid. Det är roligt att samarbeta men man ska hinna med det. Det ska fungera bra, ska inte vara ett samarbete bara för man ska samarbeta”

-Malin

Både Hanna och Klara anser att förändringen tidvis har varit rörig.

”Jag tyckte som individ att det var rätt spännande men det var mkt som var rörigt. Hur gör vi där. Just det att alla skulle få info om vad som hände. Det upplevde jag att jag hade hört en sak på ett möte men så hade de ändrat det någon annan stans. Det här liksom att det blev lite tvetydigt för barnen och för en själv också. Man sprang runt och så stämde det inte med mycket”

-Hanna

Klara upplever att det har funnits oklarheter gällande hur skillnaderna mellan traditionerna på de olika skolorna skulle lösas och tycker att beställningen av material fungerade dåligt, vilket har lett till att förändringen tidvis har känts stressande.

”Ja det klart det var stressande. Man fick inte mycket semester innan man skulle ner och öppna här och det var stressigt att få hit alla leksaker och det funkade riktigt dåligt med beställningen av material och lekprodukter. Det var jättemånga som satt i olika smågrupper året innan och gjorde beställningar. Man fick reda på att allting skulle vara nytt och man skulle inte ta med sig något gammalt och sen försvinner det lister och det kommer inte det som vi har beställt. Där skulle man haft en person som skötte allt. Vi la ner jättemycket tid. När jag började fick jag sitta och beställa om allting så den biten funkade riktigt dåligt, och det var stressande. Plus att det var jättedumt att säga att vi inte skulle ta med något från den gamla skolan, för vi märkte ju att man hade kunnat ta med sig massa som inte hade skurit sig i den nya miljön”

-Klara

Även Sara och Hanna anser att förändringen har varit stressande. Sara beskriver det som något av det mest stressande hon varit med om och Hanna tyckte som sagt det var stressande på grund av att det fanns oklarheter gällande vilket rum hon och barnen skulle vistas i under ”flyttperioden”

”Ja ibland var det det. Man kände att var ska jag iväg med barnen nu? Våra barn är så att fort ska det gå, det ska hända nu. Det gäller ju att inte vela för mkt. Där var det lite ibland, man sprang och leta, man trodde att man skulle vara i ett grupprum men så var det någon annan som var där. Så man sprang o leta efter ngt annat ställe. lite så kändes det”

-Hanna

Däremot uppfattar varken Sofia, Stina, Malin, Emma eller Lisa förändringen som stressande utan anser snarare att det var en trevlig upplevelse. Sofia säger att alla har varit glada och Stina tycker det har varit kul med nya kollegor.

”För min del har det varit trevligt. Det har inte varit stressande”

-Lisa

För de som arbetade på bukärsskolan innan flytten innebar förändringen två flyttar. Först en flytt in till den större skolan där verksamheten sköttes under 1,5 år innan den nya skolan var färdig. Emma anser inte att det fanns några oklarheter gällande flytten och är nöjd över att de slapp bära sina saker. Hanna och Saratyckte dock att denna mellanflytt var jobbig.

”Det har varit mkt extra jobb därför vi skulle flytta från en gammal skola till en ny. Allt praktiskt arbete. Vi fick packa och flytta i två omgångar. Först fick vi flytta från där vi var innan till den där alla samlades under byggnation och sen flytta till den nya. Mycket jobb när man skulle flytta.

-Sara

Från intervjun med rektorn framkom att Bukärns lågstadie för tre år sedan genomgick ett annat förändringsarbete. Systemet där lärarna alltid hade samma årskurser förändrades till att lärarna då skulle följa med en klass från årskurs F till 3. Denna förändring upplevdes som väldigt jobbig av Sara och Lisa och de känslor som den förändringen upprörde har följt med in i den nya förändringen. Sara säger sig vara helt slut efter den förra förändringen och hade därför inte energi att engagera sig i denna flytt och omorganisation. Lisa upplever också att den förra förändringen var jobbig, betydligt jobbigare än denna, som hon inte alls upplevde som jobbig.

Vad som har varit svårast i förändringen

Sofia anser inte att något under förändringsarbetet har varit svårt, medan både Hanna och Lisa är ense om att sammanslagningen mellan Ekenäs och Bukärsskolan har varit jobbig.

”Kanske att man trodde att samarbetet mellan skolorna skulle funkade bättre. Östan och Västan har inte kunnat samarbeta mer på grund av att vi har haft olika system med teman. Sen blev det för mycket organisation av att samarbeta”

-Lisa

”Sammanslagningen var inte riktigt helt samstämmigt mellan enheterna som skulle flytta ihop, framförallt mellan Ekenäs och Bukärns F-3, där det tex var sagt att vi skulle jobba ålderhomogent. Tidigare hade vi hade arbetat F1, 2, 3 medan man på ekenäs hade arbetat F-3, så där hade vi fått lite olika bud kändes det som. Det blev lite upprört när man då tyckte att Ekenäs hade gått där uppe under tiden vi hade flyttat, grejat, fixat och donat och så bara flyttade de ner här och fick mkt av det de ville, medan vi skulle fortsätta snurra ihop det. Lite grann så tror jag det var, är lite tråkigt”

-Hanna

Malin tycker det var jobbigt att inte veta vem man skulle jobba med på den nya skolan och saknar sin gård och sina gamla lokaler, vilket även Hanna och Sara gör. De upplever att det är dåligt med utrymme i de nya lokalerna, vilket Sara säger leder till att det ibland skapas konflikter mellan lärarna.

”Inga roliga situationer, man ska argumentera om det mest grundläggande, en arbetsplats som är rymlig för sina barn för att läsa och skriva. Inte roligt att hålla på så och kämpa för sådant. Det är trångt om utrymme, det finns ett klassrum och ett litet grupprum och båda behöver klassrummet, vad gör man? Så trångt hade vi inte i de gamla lokalerna så då behövde man inte tjafsas om sådant”

-Sara

Stina uppfattar att alla praktiska saker runtomkring har varit svåra eftersom det har tagit mycket tid ifrån det pedagogiska arbetet medan Emma tycker det var oklart vad de skulle ta med sig och inte ta med sig till den nya skolan och upplever att vissa saker inte finns längre.

Som tidigare nämndes upplevde Klara att oklarheterna rörande traditioner och beställningen av nytt material har varit jobbigt. Dels uppfattades själva beställningen som rörig eftersom det inte fanns en person som samordnade det, dels var det jobbigt att inte veta om de skulle få materialet som de hade beställt.

Ledningens agerande under förändringen

Alla anställda uppfattar förändringen som välplanerad. De uttrycker respekt för att det är ett stort och komplicerat projekt och att allt inte kan gå enligt planerna heller.

Emma beskriver ledningens agerande:

”Det var proffsigt och vi fick information”

-Emma

Malin tycker att det planerades väldigt länge men att allt gick väldigt snabbt helt plötsligt.

Samtidigt beskriver hon, som sagt ändå flytten som smidig och tycker att de oklarheter som fanns hanterades bra av ledningen.

I stort verkar de anställda vara nöjda med ledningens agerande och säger att ledningen förmodligen gjort så bra som de har kunnat. Det uttrycks även en respekt för vilken stressad situation som ledningen måste ha varit i då de skall samordna förändringsarbetet samtidigt som allt det dagliga arbetet fortgår.

Trots att de flesta är nöjda så framkommer många förslag på förbättringar. Vissa rör praktiska delar av förändringen medan andra rör gruppdynamiken och integrationen mellan spåren.

”Jag tycker de har givit oss ganska fria händer samtidigt som de har ju sina direktiv uppifrån. Men just det här med östan och västan. Jag hoppades på att vi skulle kommit längre under det här året med integreringen för mening är ju att vi ska bli ganska likt vartannat. Det ska ju inte vara östan och västan. Bara en övergångsperiod så kunde man nog ha kommit längre med det tror jag”

-Hanna

”När vi flyttade ner till nya skolan så sa de att man inte skulle ta med några saker, allt skulle vara nytt o fräscht. Och så kommer vi ner och så dröjer det några månader så säger de att nu har vi fått sparbeting på si och så många, så då var det att avblåsa alla inköp. Jag upplever fortfarande att det saknas massa saker, sådant man hade kunnat ta med. Vi har ägnat mkt tid åt annat än vad vi skulle, vara med barnen, just under inflyttningskeedet”

-Hanna

Arbetet med att beställa det nya materialet kunde också gått smidigare. Klara berättade som sagt att beställningslistor försvann och att det fanns en allmän osäkerhet kring om materialet skulle komma fram eller inte. Klara tycker även att det var svårt att veta vem som var ansvarig och samordnade beställningarna eftersom det var flera personer som hade beställningslistor. Sara upplever att visst material hade beställts trots att pedagogerna hade beslutat sig för att inte köpa in den produkten.

Hanna anser att det på den tidigare skolan fanns en tydlighet vad gäller regler och rutiner, men tycker att mycket av det försvann under flytten och inte riktigt har kommit tillbaka.

”Innan hade vi välordnat med regler och utegrejer, hade stort uteförråd med cyklar, vem som skulle kolla att det var stängt, men mycket av sådant försvann under flytten här. Under åren har flera av de som jobbat länge försvunnit och de har kommit nya. De vet inte om hur vi hade det tidigare. Mkt har försvunnit tycker jag. Ssen har vi pratat en hel del om det men det är så mkt annat runt som inte får sånt att funka riktigt tycker jag”

-Hanna

Andra förslag på förbättringar rör själva skolan och skolgården. Sara tycker att lokalerna i den gamla skolan hade bättre förutsättningar utrymmesmässigt och att de var mer funktionsdugliga. Malin saknar den gamla gården och de gamla lokalerna och upplever att den nya skolan har väldigt få rum och att grupprummen är alldeles för små, då halva gruppen knappt får plats. Även Hanna och Emma upplever att det är dåligt med utrymme i den nya skolan och anser inte att

skolgården är lika bra. De anser inte att den är anpassad efter de små barnen då den har för mycket sten och saknar gräs. Emma tycker också att grupprummen är för små och både Stina och Emma saknar en aula eller stor samlingslokal. Klara önskar att det hade funnits några mindre rum där de bara kan vara några stycken.

Klara tycker det är oklart gällande vilka traditioner den nya gemensamma skolan skall ha och arbetet upplevs idag ske reaktivt istället för proaktivt. Klara har en önskan om att ledningen ska ligga ett steg före vilket skulle kunna leda till att de kan förutse konflikter som kan uppstå på grund av skillnader i traditioner och rutiner mellan spåren (det vill säga de tidigare skolorna). I allmänhet önskas mer tydlighet från ledningen i den här frågan, de anställda uttrycker förkärlek för just sina traditioner och rutiner men känslan är att tydligheten kring vad som skall hända är det som saknas mest. Som tidigare nämnts upplever vissa anställda att det finns en diskrepans mellan vad som sägs och görs. En del beslut kommuniceras men implementeras inte.

Just nu upplevs det som att den del av förändringen där mest arbete kvarstår är integrationen mellan spåren. Samtliga är ense om att integrationen mellan spåren inte har lyckats riktigt än och anser att de behöver samarbeta mer.

”Jag tror det kommer bli bra men man skulle kunnat gjort det lite snabbare om vi hade fått mer tid att förstå varandra lite grann. De har gått där uppe och gjort sitt och vi har jobbat här nere och har våra regler. Förhoppningsvis är det övergripande likt. De vill gärna ha kvar sitt F-3 vad jag förstår medan vi har givits förutsättningar att jobba åldershomogent. Lite olika förutsättningar, men jag tror det kommer bli bra”

-Hanna

De anställda som intervjuats tillhör alla spår Östan och de flesta uttrycker en förståelse för att Västan upplever förändringen som jobbig och behöver tid innan riktig integration kan ske. Samtidigt önskas mer styrning från ledningen där integration uppmuntras och i vissa fall krävs. Integrationen av samtliga extra viktig nu när, som Hanna berättade, föräldrarna får möjlighet att välja spår och det därmed kan uppstå en snedfördelning av elever om spårens arbeten skiljer sig för mycket åt.

”Nu till i år har föräldrarna rätt att välja var de vill att barnen ska gå. Ser inte våra spår likadana ut kan det bli en väldig förskjutning. Det är ju inte meningen, vi ska ju jobba på samma sätt. Nu vet inte jag, men enligt vad jag hört så har det varit lite olika bud om hur man ska jobba. Där kanske ledningen kunde gjort ngt”

-Hanna

Det största hindret mot integrationen som identifieras är tidsbrist. Alla anställda upplever att de har mycket att göra vilket kan göra att de får svårt att gå på de möten och gemensamma träffar som krävs för integrationen.

Kommunikationen under förändringsarbetet

Informationen och kommunikationen om förändringsarbetet upplevs i stort som tillräcklig. Sofia, Emma, Stina och Klara är alla nöjda med informationen som givits.

”Vi hade möten och fick information så fort de har vetat”

-Klara

”Jag upplever det som att vi har fått bra information under tiden”

-Sofia.

Lisa uppfattade dock att det fanns en tydlighet i det sagda ordet men att handlingarna var otydligare.

”Tydligt i det sagda ordet men handlingarna är otydligare. Jag vill att man skall vara konsekvent men där är man olika som personer. Ett exempel är att de sa att Västan skulle slussas in i sättet att arbeta men har deras sätt snarare befästs”

-Lisa

Det finns dock även här några områden med förbättringspotential. Hanna har ibland upplevt mötena som onödiga, främst för att deltagandet har varit lågt. Som Hanna nämnde är en möjlig förklaring till detta att mötena ofta genomförts samtidigt som annan verksamhet måste fortgå. En annan förklaring som också ges av Hanna är de kurser som framför allt rektorn går på vilket begränsar hennes möjlighet att delta på mötena och därmed mötenas legitimitet och kvalitet. De mötesprotokoll och annan information som läggs upp på internhemsidan upplevs av Hanna också svåra att hitta då olika personer använder olika arkiveringssystem. Detta kombinerat med att alla arbetslag inte alltid är representerade på mötena försvårar enligt henne spridningen av information i organisationen. Sara upplever att kommunikationen kunde ha varit bättre.

”Lyssna är A och O. Att ledningen lyssnar på dem som ska vara med i förändringar och hur deras åsikter är och ta hänsyn till dem och då måste man vara ute i god tid. Även lyssna när man är inne i förändringen och ta det på allvar och tror det är viktigt att ge tid till eftertanke under tiden. Att det finns tid att stoppa och tänka hur ska jag göra med detta och diskutera detta.

Det var ofta så bråttom. Det är säkert mkt som spelar in där men det är önskvärt att man får tid och stunder för stopp och diskussion och eftertanke under förändringsarbetet så att man inte rusar iväg och gör ännu värre saker. Man behöver diskussion före förändringen och jag tror man behöver prat och feedback under förändringenens gång”

-Sara

Även Klara hade velat ha mer återkoppling från ledningen, till exempel gällande en workshop de anställda hade angående traditioner under hösten. Återkoppling hade enligt Sara utlovats men uteblev sedan.

Möjligheten att påverka

Gällande möjligheten att påverka förändringen uppfattar alla att de till viss del har fått vara med och påverka. Sofia tycker att de ibland har varit för involverade och att ledningen hade kunnat bestämma vissa saker själva utan att involvera de anställda. Klara upplever att de från Bukärrskolan har fått vara med och påverka eftersom de har varit i förändring så länge, men tillägger att:

”Kommer man från Ekenäs som har haft en genuin tradition hela vägen, som inte har kastats runt någonting utan har haft fasta arbetslag i jättemånga år där de kan varandra utan och innan. För dom är det nog en gigantisk chock”

- Klara

Emma berättade att en del av de anställda under förändringen var med i en planeringsgrupp, men att många av de som deltog i gruppen uppfattade att utfallet inte blev som de hade tänkt sig. Både Emma och Stina hade velat ha en aula där alla kunde samlas.

”Vi var ju en grupp som var med och planerade det men det blev inte riktigt som vi hade tänkt oss. Bland annat blev ett stort rum, med pingisbordet inte som vi tänkt oss. Vi tänkte oss en aula men nu får vi sitta i trappan istället”

-Emma

Malin tyckte att de fick vara med och påverka men att allt gick så fort och att beslut var tvungna att tas så snabbt. Sara upplevde att ledningen involverade dem och frågade dem hur de ville ha saker, men att det sedan inte blev som de hade kommit överrens om.

Alla medarbetare är ense om att de inte har fått vara med och påverka själva byggnaden och arkitekturen. Sara säger även att det är många som hade velat vara med och påverka mer för att det skulle bli så bra som möjligt för barnen och att det stora problemet är att det finns för lite utrymme.

”När skolan är färdig då ser man verkligen bristerna, där man skulle varit med och påverkat. Ibland känns det som vem byggde skolan och vem byggdes den för? Den är snygg men vissa plattor trillade av direkt och en vägg lossnade. Det är många som säger att de ville varit med och påverkat mer för att det skulle bli så bra som möjligt för barnen. Det stora problemet är att det är för litet utrymme. Man har kanske inte lyssnat eller varit intresserad av att lyssna, det kanske inte finns pengar. Men vissa saker kunde byggts bättre inom ekonomin om det funnits mer tid att lyssna på oss.”

-Sara

7 Analys

I detta kapitel analyseras empirin och jämförs med teorin. Analysen presenteras under samma rubriker som teorin samt en extra rubrik, "praktiskt", som analyserar de delar som främst berör praktiska problem.

7.1 Jämförelse med modellerna



Figur 5 Samband mellan Lewins och Kotters modeller

Förändringsarbetet på Särö skola följde ingen förutbestämd modell, men ur empirin kan ändå utläsas att vissa steg av modellerna kan ha använts omedvetet. Trots detta anses förändringen vara välplanerad av de anställda. En förklaring kan vara att förändringsarbetet till viss del omedvetet följt förändringsmodellerna. Innan förändringen genomfördes var det en väldigt lång tid då den debatterades av politiker och därmed kunde följas i media. Detta kan ha lett till att de anställda fick en möjlighet till upptining vilket är i enlighet med Lewins modell. Ur den empiriska datan framkom det även att det har funnits en vision rörande skolans byggnation som har kommunicerats till de anställda. Att det ska finnas en vision som ska kommuniceras är, som kan läsas ur modellen ovan i linje med Kotters tredje steg. Detta kan alltså ha bidragit till att de anställda upptinades vilket kan ha underlättat förändringsarbetet. Däremot verkar det finnas brister i förändringsvisionen och strategin gällande omorganisationen, den har i vart fall inte kommunicerats ordentligt till de anställda vilket kan ha försvårat upptiningen. Klaras uppfattning om oklarheter gällande traditioner och beställningen av nytt material, Malins osäkerhet angående vem som skulle jobba med vem samt Emmas osäkerhet om vad de skulle ta med sig visar på bristande kommunikation vilket kan ha försvårat förändringsprocessen. Kommunikation spelar en

avgörande roll för förändringens implementering i både Kotters och Lewins modeller. En av ledningens uppgifter är enligt Kotter (1996) att skapa en vision som ska fungera som en vägledning för förändringen och ska hjälpa till att koordinera de anställdas handlingar. Om ledningen hade skapat en tydligare förändringsvision som hade kommunicerats till medarbetarna så hade antagligen många oklarheter rörande beställningen och traditionerna kunnat undvikas och därmed hade tid som spenderades på att undra över saker kunnat läggas på viktigare saker.

Ur empirin kunde visst motstånd till samarbete tydas. Malin upplevde till exempel att det hade blivit för många att samarbeta med. Som nämndes i teorin är det inte alltid lätt att få människor att faktiskt vilja förändras (Angelöw 1991; Kotter, 1996) och möjligtvis grundas motståndet till samarbetet i att det inte har skapats en tillräcklig känsla av nödvändighet bland de anställda, vilket är i linje med både Kotters (1996), och Lewins (1951) tankar om lyckade förändringsarbeten. Om det hade tryckts hårdare på att det faktiskt var nödvändigt att östan och västan samarbetade så hade visst motstånd kanske kunnat undvikas och förändringsarbetet kommit längre.

Från empirin framkom det även att det verkar ha funnits en ledningsgrupp, vilket är i linje med Kotter's andra steg. Däremot verkar det ha funnits vissa brister i deras arbete. En av ledningens uppgifter är enligt Kotter (1996) att förankra nya tillvägagångssätt i organisationen. Detta kan inte riktigt ses ha åstadkommit.

”Innan hade vi välordnat med regler och utgrejer, hade stort uteförråd med cyklar, vem som skulle kolla att det var stängt, men mycket av sådant försvann under flytten här. Under åren har flera av de som jobbat länge försvunnit och de har kommit nya. De vet inte om hur vi hade det tidigare. Mkt har försvunnit tycker jag. Sen har vi pratat en hel del om det men det är så mkt annat runt som inte får sånt att funka riktigt tycker jag”

-Hanna

Ledningen skulle ha kunnat vara tydligare i vilka regler, policys och system som ska råda. Eftersom Östan och Västan kommer från olika skolor är det naturligt att det finns olika sätt att hantera saker på, men detta kan ses försvåra för samarbetet och därmed integrationen mellan spåren. Om det hade införts gemensamma regler och system skulle det bli mer samstämmigt mellan spåren och integrationen mellan spåren skulle med stor sannolikhet kunna komma längre i dagsläget. Ytterligare en brist gäller att det saknades någon med ansvar för samordningen. Att vara en samordnare skulle kunna ingå ledningens uppgifter att vägleda förändringsvisionen (Kotter, 1996). Samtidigt vet vi att ledningsgruppen utförde dessa uppgifter utanför sina vanliga åtaganden vilket självklart begränsar tiden de hade att lägga på förändringsarbetet. Istället kunde en projektledare ha dedikerats till förändringsarbetet som både hade haft mer tid och expertkunskap inom förändringsarbeten. Vad som framgår är alltså att det saknades en samordnare och om den bästa lösningen skulle varit att ta in en projektledare eller om mer tid skulle dedikerats ifrån ledningens håll är svårt att veta.

Lewins andra fas, moving, består av själva förändringen. I Kotters modell består denna fas av tre steg, underlätta för en bred handling, generera kortsiktiga vinster och konsolidera vinster. För att underlätta för bred handling behövs handlingsfrihet vilket de anställda på Särö skola till stor del fått. I mångt och mycket är de autonoma vilket också bidrar till problemen med integrationen även om organisationen i detta fall tjänar på det genom att de anställda får möjlighet att bidra till förändringsarbetet. Generering av kortsiktiga vinster är svårt i detta fall då vinsterna antingen är monetära vilket inte märks i lika stor utsträckning i offentlig verksamhet då dessa har en fast budget. Eller också är vinsterna i form av ett ökat samarbete vilket inte kommer märkas på kort sikt utan måste byggas upp på lång sikt. Några kortsiktiga vinster är därför svåra att generera. Samtidigt behövs de kortsiktiga vinsterna för att kunna konsolidera vinsterna och skapa mer förändring. De anställda behöver se att förändringen har varit värt mödan för att deras motivation till mer förändring skall öka (Kotter, 1996). Skolan skulle därför behöva lägga mer tid och energi på samarbeten mellan spåren och årskurserna om nu detta leder till de utlovade fördelarna.

Genom den tidigare nämnda friheten för de anställda ges de också möjlighet att skapa egna rutiner och befästa dem innan förändringsarbetet är färdigt. Om vi ser till Lewin's tredje fas, freezing, skulle Särö skola kunna ligga i riskzonen för att gå in i fasen för tidigt. Detta är en svår

balansgång för ledningen då, samtidigt som de respekterar svårigheterna med förändringsarbetet och ger tid åt förändringen inte får låta förändringsarbetet gå över i freezing-fasen för tidigt. Integrationen av spåren skulle då innebära en ny förändring som skulle kräva en ny unfreezing-fas. Från ledningens sida bör en tydlig bild av förändringens sluttillstånd kommuniceras och därmed förmedlas budskapet att förändringen inte är färdig än.

7.2 Organizational Change Cynicism

Förändringen som skedde för tre år sedan kan kopplas till teorin om Organizational change cynicism, OCC. OCC handlar som sagt om de anställdas syn på organisationens ledning och kommer från olika upplevelser som de anställda har varit med om i organisationen (Brown & Cregan, 2008). Både Sara och Lisa uppfattade den tidigare förändringen som väldigt jobbig och stressande vilket kan ha bidragit till att det skapades OCC. Ledningen verkar ha lyckats minska OCC i Lisas fall medan det verkar kvarstå för Saras del.

Som nämndes i teorin kan OCC hanteras och minskas genom att göra de anställda delaktiga. Detta kan ses hos Lisa som inte upplevde denna förändring som speciellt jobbig. Sara däremot har inte haft energi att engagera sig i denna förändring, därför gick organisationen antagligen miste om en chans att minska OCC. Detta hade kanske kunnat undvikas, för som nämndes i teorin så är det viktigt att ledningen är uppmärksamma på att de anställda, beroende på tidigare erfarenheter kommer att ha olika attityder till delaktighet vid förändringar. I vissa fall, där det finns mycket negativa erfarenheter kan det vara nödvändigt för ledningen att skapa utrymme för de anställda att lära sig det som krävs för att ett effektivt deltagande ska uppnås (Brown & Cregan, 2008). Detta ses vara fallet här och det är möjligt att det hade kunnat göras mer för att Sara skulle velat vara delaktig vilket i sin tur skulle kunnat ha lett till ett minskat OCC.

Mötena är ett utmärkt tillfälle att försöka samla alla anställda och tydligt informera om vilka traditioner, regler rutiner osv. som gäller så att det inte råder skillnader mellan spåren. På så sätt kan oklarheter minskas och förhoppningsvis kan en gemenskap mellan enheterna skapas. Mötena kan även ses som ett optimalt tillfälle att försöka hantera och/eller minska OCC. Antingen genom att informera de anställda eller genom att göra dem delaktiga vid olika beslut (Brown and Cregan, 2008).. Vid informationsdelningen är det dock som sagt viktigt att den information de anställda

får vid mötena faktiskt stämmer överrens med utfallet. Om de anställda görs delaktiga vid olika beslut är det också viktigt att det som beslutas om faktiskt realiserar, annars finns det en chans att delaktigheten leder till att det skapas OCC (Brown and Cregan, 2008). Detta skulle kunna ses ha skett här. Sara berättade till exempel att visst material hade beställts trots att pedagogerna hade beslutat sig för att inte köpa in den produkten. Detta kan med stor sannolikhet ha förstorat upp känslan av OCC och eftersom, som nämndes ovan, det redan fanns känslor av OCC från den förra förändringen så ledde detta med stor sannolikhet till att dessa känslor förstärktes ytterligare. Citatet nedan är ytterligare ett exempel på att det kan ha skapats OCC.

”Vi var ju en grupp som var med och planerade det men det blev inte riktigt som vi hade tänkt oss. Bland annat blev ett stort rum, med pingisbordet inte som vi tänkt oss. Vi tänkte oss en aula men nu får vi sitta i trappan istället”

-Emma

Som ses ur citatet ovan gjordes de anställda delaktiga då de fick vara med i planeringsgrupp, men det verkar som att det de beslutade sig för inte riktigt blev som de hade tänkt sig. Så även om det initiativet att göra de anställda delaktiga var gott så ledde det med stor sannolikhet till att det skapades OCC eftersom de anställda uppfattade att saker inte blev som de beslutat om. Hur stor påverkan ledningen egentligen hade på att det skulle finnas en aula är svårt att veta. Därför är det svårt att veta om den mängd OCC som kan ha skapats riktar sig till ledningen på skolan eller till de som har beslutat sig för hur skolans byggnation skulle se ut.

7.3 Kommunikation

Enligt empirin råder det skilda meningar om vad syftet med förändringen är och om den behövs. Detta väcker två frågor. Varför finns det olika tolkningar av syftet? Och Varför ser inte de anställda behovet av förändringen? Båda frågorna kan kopplas till Goodman & Truss (2004) teorier om kommunikationens roll vid en förändring som ett sätt att skapa en förståelse för varför förändringen är behövlig. Om de anställda hade informerats i större utsträckning om behovet till förändringen hade det antagligen inte funnits delade meningar om syftet med förändringen.

Motstånd till förändringar kan som nämntes i teorin bero på en rad olika faktorer, en av dem bristande kommunikation. Hannas uppfattning om att information som givits på ett möte sedan kunde vara något annat på nästa möte speglar att det har förekommit brister i kommunikationen. Detta skulle enligt (Elving, 2005) kunnat leda till att det skapades rykten och rykten kan leda till att negativa aspekter av en förändring förstoras upp, vilket i sin tur kan leda till att det skapas motsättningar till förändringen. Om så var fallet är svårt att veta, men detta visar på hur viktigt det är att informationen som ges är samstämmig.

Hanna och Lisa uppfattning om att samarbetet mellan Ekenäs och Bukärrskolan har varit svårt och att det har funnits olika bud gällande hur de skulle jobba kan också kopplas till Elvings (2005) teorier om kommunikationens funktioner som informationsspridande och som ett sätt att skapa en gemenskap inom organisationen. Som nämntes i teorin påverkas de anställdas förändringsvilja och implementeringen av förändringen just av de anställdas känsla av osäkerhet, informationen gällande förändringen och känslan av en gemensam organisationskultur. Om ledningen hade varit mer noga i sin kommunikation så att det inte fanns några tvivel angående hur de skulle jobba och om det hade skapats en gemenskap mellan enheterna så är det troligt att samarbetet mellan enheterna hade gått betydligt bättre och att förändringen hade kommit längre.

Som framkom i empirin verkar det vara svårt för alla att delta på mötena, varför det är viktigt att det finns ett fungerande informationssystem så att alla kan ta del av information och de beslut som fattas på mötena så att det inte finns några oklarheter om vad som gäller. Detta är viktigt dels för att det annars finns det en risk för att det skapas rykten kan leda till motstånd som försvårar förändringen (Elving, 2005). Ett väl fungerande informationssystem är även viktigt för att, som nämntes i teorin, så är en förutsättning för att en förändring ska lyckas, att de anställda i organisationen också förändras, vilket kan ske genom att införa olika rutiner, processer, system och mål (Gilley et al., 2009). För att nå ut med dessa krävs det således att det finns ett väl fungerande informationssystem som är lätt för alla medarbetare att ta del av.

7.4 Ledarskap

De anställda uttrycker att de i stort är nöjda med ledningens arbete och att de anställda har tillit till den som leder förändringsarbetet är enligt Angelöw (1991) viktigt för att minska motståndet till förändring. Att de anställda är nöjda med ledningens agerande kan ses i kommentarer som:

”Det var proffsigt och vi fick information”

-Emma

”Vi hade möten och fick information så fort de har vetat”

-Klara

”Jag upplever det som att vi har fått bra information under tiden”

-Sofia.

Dock framkommer det ändå att det har framkommit saker som ledningen kunde ha gjort bättre. Som nämndes i teorin kan det uppstå motstånd till förändringar om individer uppfattar förändringen som ansträngande (Angelöw 1991) vilket i sin tur kan försvåra förändringen. Detta skulle kunna vara fallet här, då Malin upplevde att det har blivit för många att samarbeta med. Att det har blivit många att samarbeta med är oundvikligt eftersom tre skolor har slagits samman, men det är möjligt att Malins motstånd skulle kunnat undvikas om integrationen mellan skolorna hade varit bättre. Enligt (Nohria et al, 2008) är det viktigt att de anställda är motiverade eftersom det kommer att påverka prestationerna inom organisationen. Detta kan som sagt göras genom att uppfylla de olika drivkrafterna (se modell nedan). Om ledningen hade arbetat mer för att främja samarbete och grupparbete mellan medarbetarna så skulle sannolikt drivkraften kontaktsknytande kunnat uppfyllas. Således skulle Malin varit mer motiverad och därmed antagligen mer öppen för samarbete med de andra anställda vilket skulle kunnat underlätta för förändringsarbetet.

Drivkrafter	Primär hävarm	Åtgärder
Förvärva	Belöningsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Differentiera tydligt de som presterar bra från de som presterar dåligt. • Knyt belöningar tydligt till prestationer • Betala lika bra som dina konkurrenter
Kontaktknytande	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Främja ömsesidig tillit och vänskap mellan medarbetarna • Värdesätt samarbete och grupparbete • Uppmuntra spridning av best practice
Förstå	Arbetsutformning	<ul style="list-style-type: none"> • Utforma arbeten som har tydliga och viktiga roller i organisationen • Utforma arbeten som är meningsfulla och främjar en känsla av att bidra till organisationen
Försvara	Verksamhetsstyrning och resursallokeringsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> • Öka transparensen i alla processer • Betona deras rättvishet • Bygg förtroende genom att vara rättvis vid belöningar, uppdrag och andra former av erkännanden

Figur 6 Motivation av medarbetarna

Alla anställda är överrens om att östan och västan inte har integrerats tillräckligt än. Möjligtvis har det inte gjorts tillräckligt mycket för att faktiskt få dem att känna sig motiverade till att integreras vilket kan ha bidragit till att försvåra förändringsarbetet. Ledningen skulle, i enlighet med Nohria et al (2008) modell, kunnat satsa mer på att främja ömsesidig tillit och vänskap mellan de olika spåren och avsatt mer tid för samarbete. Detta skulle med största sannolikhet kunnat få de anställda att känna sig mer motiverade vilket skulle kunnat underlätta för integrationen mellan spåren.

När Ekenässkolan och Bukärsskolan slogs ihop uppstod diskussioner gällande de traditioner som fanns på de olika skolorna. Vilka skulle följa med in i den nya skolan och vilka skulle upphöra? Detta verkar vara ett område där en ordentlig plan saknas. Detta speglas i Klaras åsikt att det är oklart gällande vilka traditioner den nya gemensamma skolan skall ha och att arbetet idag upplevs ske reaktivt istället för proaktivt.

7.5 Motstånd och organisatorisk rättvisa

Det är viktigt att motstånd hanteras eftersom, medarbetarnas inställning till förändringar kan vara avgörande för hur lyckad och problemfri implementeringen blir (Angelöw, 1991). Således, är det viktigt att motstånd hanteras för att förändringen ska bli så lyckad som möjligt.

Hanna uppfattade att de från Bukärskolan fick utstå mer under förändringen än de som kom från Ekenäs:

”Sammanslagningen var inte riktigt helt samstämmigt mellan enheterna som skulle flytta ihop, framförallt mellan Ekenäs och Bukärss F-3, där det tex var sagt att vi skulle jobba ålderhomogent. Tidigare hade vi hade arbetat F1, 2, 3 medan man på ekenäs hade arbetat F-3, så där hade vi fått lite olika bud kändes det som. Det blev lite upprört när man då tyckte att Ekenäs hade gått där uppe under tiden vi hade flyttat, grejat, fixat och donat och så bara flyttade de ner här och fick mkt av det de ville, medan vi skulle fortsätta snurra ihop det. Lite grann så tror jag det var, är lite tråkigt”

-Hanna

Ur Hannas svar kan tydas viss känsla av orättvisa. I teorin redogjordes för en uppdelning av rättvisa i fyra delar. Hannas orättvisa speglas i rättvis process, vilket handlar om rättvisa gällande de metoder, mekanismer och processer som används för att fastställa resultat (Foster, 2010). Denna rättvisa har som sagt stor betydelse när individer beslutar sig för hur de ställer sig till organisationen (Colquitt, 2001). Känslan som fås är att Hanna tycker att de från Bukärskolan var i förändring betydligt längre och fick utstå mer än de som kom från Ekenäs, vilket kan uppfattas som orättvist. Det är som sagt viktigt att försöka återfå medarbetarnas förtroende eftersom det annars kan leda till motstånd i form av mindre motivation och engagemang eller cynism (Ford et al., 2008) vilket kan försvåra förändringen. Detta kan också kopplas till teorin om rättvisa och motstånd och dess påverkan på förändringens implementering, för som nämndes i teorin så spelar organisatorisk rättvisa en stor roll eftersom det bidrar till skapandet av de attityder och beteenden som krävs för att förändringsarbetet ska lyckas (Folger & Skarlicki 1999), (Ford et al., 2008). Om man ser till Lewins 3-stegsmodell så kan som sagt rättvisa bidra till att motståndet sänks

vilket då underlättar upptingsfasen och således underlättar för förändringens implementering, men eftersom Hanna upplevde orättvisa så kan detta ha lett till att det skapades motstånd vilket försvårade

Uppsatsen utgår som tidigare nämnts av enligt Bringselius (2008) beskrivning av motstånd vilket definieras som: invändningar från medarbetarna. Ur empirin följer vissa invändningar: Klara, Sara och Hanna upplever att förändringen har varit stressande, Malin upplever att det har blivit många att samarbeta med, Stina upplever att alla praktiska saker har varit jobbiga och Sara tycker inte det fanns ett behov av att bygga en ny skola då den gamla inte var särskilt gammal. Klara var inte för en F-9 eftersom hon inte tycker det är optimalt för de små barnen och hon tycker inte heller de har samarbetet stadierna emellan. I teorin presenterades en teori av Kotter och Schlesinger, (2008) som förändringsledare kan använda sig av vid förändringsarbeten för att hantera och minska motstånd. Motståndet i form av stress hade kunnat hanteras genom att vara där för de anställda som stöd (Kotter och Schlesinger, 2008). Sara beskrev själv en önskan om att ledningen skulle ha lyssnat mer:

”Lyssna är A och O. Att ledningen lyssnar på dem som ska vara med i förändringar och hur deras åsikter är och ta hänsyn till dem och då måste man vara ute i god tid. Även lyssna när man är inne i förändringen och ta det på allvar och tror det är viktigt att ge tid till eftertanke under tiden. Att det finns tid att stoppa och tänka hur ska jag göra med detta och diskutera detta. Det var ofta så bråttom. Det är säkert mkt som spelar in där men det är önskvärt att man får tid och stunder för stopp och diskussion och eftertanke under förändringsarbetet så att man inte rusar iväg och gör ännu värre saker. Man behöver diskussion före förändringen och jag tror man behöver prat och feedback under förändringenens gång”

-Sara

Om ledningen hade lyssnat mer skulle förmodligen viss stressnivå kunnat undvikas vilket kan ha varit en orsak till visst motstånd, som kan ha försvårat förändringsprocessen.

Även motståndet, att det har blivit för många att samarbeta med skulle kanske kunnat undvikas, eller åtminstone minskas. Enligt Kotter & Schlesinger teorier (2008) är det viktigt att de anställda ges utbildning i varför förändringen är viktig för att uppnå det önskvärda stödet, vilket inte riktigt kan ses ha skett här då det inte fanns en riktig samarbetsvilja. Om det hade tryckts mer på varför det är viktigt att det finns ett samarbete så hade motståndet kunnat minskas och därmed hade det antagligen skapats ett större stöd till förändringen, i form av en större samarbetsvilja.

8 Diskussion

Från intervjuerna framgår det tydligt att upplevelsen av förändringsarbetet är individuellt. Vissa anställda tycker att det var väldigt jobbigt medan andra säger sig knappt ha märkt av det. Att hitta ett standardiserat arbetssätt som fungerar för alla anställda är därför svårt och möjligheten att applicera de modeller som finns blir begränsad. Därför kanske det till synes ostrukturerade angreppssättet som användes i detta fall kanske snarare är en fördel än en nackdel.

Denna undersökning avgränsades till spåret Östan med motiveringen att de varit i förändring längst. Dock har intervjuerna upplyst författarna om att den största och jobbigaste förändringen skett på spåret Västan. Valet att avgränsa undersökningen från dem togs innan intervjuerna och gör att denna bild inte kan bevisas men de starka och entydiga indikationerna medför att vi i efterhand ångrar avgränsningen. Alla förklaringar om hur anställda på Västan ser på förändringsarbetet blir rena spekulationer varför vi starkt rekommenderar att skolan undersöker saken grundligt.

Slutligen blir möjligheten att generalisera begränsad av den individuella naturen av upplevelserna. Ingen generalisering har kunnat göras inom urvalet. Hur väl urvalet representerar populationen blir också svårt att avgöra då skillnaderna varit så stora mellan personer inom urvalet. Möjligheten att generalisera bortom Särö skola och Kungsbacka kommun stöter på samma problem men känslan är att anställda på andra skolor i andra delar av landet stött på liknande svårigheter.

9 Slutsatser

Slutsatserna avser att besvara de tre forskningsfrågorna enligt nedan.

Finns det något motstånd mot förändringen hos de anställda nu?

Hur förändringsarbetet har uppfattats är individuellt. För vissa har förändringsarbetet påverkat dem mycket för andra mindre. För vissa har det varit stressande medan andra inte upplevt någon stress. Det går inte att generalisera kring känslorna involverade i förändringsarbete. På samma sätt går det inte att generalisera kring motstånd. Några anställda har invändningar mot förändringsarbetet vilket enligt Bringselius (2008) definition, klassificeras som motstånd.

En skillnad har identifierats mellan hur de anställda uppfattade de två förändringarna. Byggnationen av den nya skolan ses nästan uteslutande som positivt och spännande medan organisationsförändringen har fått mer blandad respons som lutar mest åt det negativa hållet. Motståndet kan alltså härledas till omorganisationen medan flytten till den nya skolan skedde helt utan eller med lite motstånd.

Vad kan ledningen göra för att undvika att motstånd uppstår vid förändringsarbeten?

Förändringen kunde ha gått smidigare om förändringsarbetet hade utgått ifrån någon modell, förslagsvis Kotters eller Lewins. Då skulle det med största sannolikhet ha skapats en större nödvändighet till förändringen och antagligen hade det inte funnits delade meningar angående syftet med förändringen. Visst motstånd skulle även ha kunnat undvikas om det hade varit mer tydligt varför förändringen var nödvändig. En tydligare förändringsvision skulle kunnat underlätta sammanslagningen mellan Östan och Västan och många oklarheter hade undvikits, exempelvis beställningen av material.

Integrationen mellan Östan och Västan hade antagligen kommit längre om lärarna hade fått en chans att inleda samarbete innan skolorna slogs ihop. Då skulle det antagligen ha skapats en större förståelse för varandra.

Kommunikationen hade kunnat vara bättre, både gällande informationsdelningen och delaktigheten, vilket skulle kunna lett till att oklarheter undvikits och en bättre hantering av OCC.

För att skolans utformning skulle varit optimal hade det varit bra om de anställda hade involverats vid ett tidigare stadie angående planerandet av byggnationen.

Eftersom det funnits en del oklarheter vad gäller beställningen av material hade det varit bra om det funnits en samordnare eller projektledare för att ha hand om de logistiska uppgifterna. Denna person hade också kunnat avlasta rektorerna i deras redan pressade arbetssituation.

Ledningen borde ha undvikit att gå in i freezing-fasen för tidigt då det försvårar förändringsarbetet. Detta hade med största sannolikhet kunnat undvikas om förändringsarbetet följt en modell.

Vad kan ledningen göra för att underlätta förändringsarbete då motstånd finns?

Särö skola borde arbeta vidare med integrationen mellan Östan och Västan där den största delen av förändringsarbetet återstår. Ledningen borde etablera gemensamma system och traditioner för den nya skolan och på det sättet skapa en skola istället för tre enheter. Det är också viktigt att skolan fortsätter förändringen utan att ta några "mellansteg". Detta för att förändringsarbetet då riskerar att övergå i Lewins freezing-fas med följderna att rutinerna befästs och ett nytt förändringsarbete måste inledas för att göra den sista delen av förändringsarbetet.

Från intervjuerna framgår att ledningen arbetar med feedback men att arbetet inte är tillräckligt. Här finns förbättringspotential. Detsamma gäller informationen kring förändringsarbetet. Just nu är informationen för svår att få tag på. Detta kan lösas genom en mer användarvänlig och logisk informationsdatabas samt ett bättre system för möten där någon från varje arbetslag kan delta.

9.1 Förslag på framtida forskning

Under studien har det framkommit att det största motståndet kan finnas i en annan del av organisationen, Västan. Vi rekommenderar därför skolan att titta närmare på denna grupp och göra en liknande undersökning där.

Skolan är relativt ny och alla samarbeten är ännu inte inledda. Integrationen mellan de två spåren ses som det största problemet men när det arbetet inletts bör ledningen undersöka möjligheterna till samarbete mellan årskurserna. Detta skulle ligga i linje med skolans vilja att dra nytta av stordriftsfördelarna samt skapa en helhetskänsla i skolan.

Det finns mycket forskning som skulle kunna berika forskningsfältet. Just nu finns många teorier men relativt få empiriska studier som bevisar eller motbevisar teorierna. För att ge teorierna mer tyngd anser författarna att de behöver testas varför den typen av forskning behövs.

10 Källförteckning

Artiklar

Bordia, P. & Hunt, E. & Paulsen, N. & Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004) Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13:3, p. 345-365

Bringselius, L. (2010) *Motstånd, moral och medarbetarinflytande vid förändringsarbete i offentlig sektor*. Lunds universitet: Företagsekonomiska institutionen.

Brown, M & Cregan, C. (2008) Organizational change cynism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47:4, p. 667-686

Cooper, C. L. & Taylor, H. (2007) Organizational change - threat or challenge? The Role of Individual Differences in the Management of Stress. *Journal of Organizational Change Management*, 1:1, p. 68-80

Elving, W.J.L. (2005) The role of communication in organizational change. *Corporate communications*, 10:2, p. 129-138

Erwin, D., G. & Garman, A., N., (2010) Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership and organizational development journal*, 31:1, p. 39-56.

Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999) Unfairness and resistance to change: hardship as Mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12:1, p. 35-50

Ford, J. D. & Ford, L.W. & D'amelio, A. (2008) Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33:2, p. 362-377

Foster, R.D. (2010) Resistance, justice and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21: 1, p. 1-39

Gilley, A. & McMillan, H.S & Gilley, J.W. (2009) Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16:1, p. 38-47

Goodman, J & Truss, C.(2004) The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4:3, p. 217-228.

Kotter, J.P & Schlesinger, L.A. (2008) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, p. 130-139

Liu, Y. & Perrewé, P. L. (2005) Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, p. 263–280

Medley, B. C., Akan, O. H. (2008) Creating positive change in community organizations: A Case for Rediscovering Lewin. *Nonprofit management & leadership journal*, 18:4, p. 485-496

Nohria, N. & Groysberg, B. & Lee, L-E. (2008) Employee Motivation: A Powerfull New Model. *Harvard Business Review*, p.78-84

Ströh, U. & Jaatinen, M, (2001), New approaches to communication management for transformation and change in organizations, *Journal of Communication Management*, 6:2, p. 148- 165.

Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004) The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30: 2, p. 165–187.

Wiley, J. (2012) *Achieving change through a best practice employee survey*. Strategic HR review. 11: 5, p. 265-271

Böcker

Ahrenfelt, Bo. (1995) *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation*. Studentlitteratur, Lund.

Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund.

Bringselius, L. (2008) *Personnel resistance in public professional service mergers: The merging of two national audit organizations*. Lund: Lund Institute of Economic Research.

Bryman, A & Bell, E. (2011) *Business Research Methodology*, Oxford, New York

Gummesson, E. (2000) *Qualitative methods in management research*, 2nd edition, Sage Publications, London

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York

Elektroniska källor

Carlsson, M., 2013. Klart för ny stor högstadieskola. [online] Available at: <
<http://gd.se/nyheter/gavle/1.5596039-klart-for-ny-stor-hogstadieskola> > [Accessed at 2013-05-20]

Rantala, A., Scherman, T., 2012. Flera tveksamma till storskola. [online]. Available at: <
<http://hd.se/angelholm/2012/12/31/flera-tveksamma-till-storskola/> > [Accessed at 2013-05-20]

<http://www.europaportalen.se/tema/finansskris>

http://www.scb.se/Pages/PressRelease___308800.aspx

http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/fakta_om_kommuner/kostnader_och_intakter_kommuner

<http://geert-hofstede.com/australia.html>

Rapport

Brorström, B., Nilsson, V., Almqvist, R., Johnsson, L., & Ramberg, U. (2010). *En referensram för studier av kommuner i förändring*. Linköping: Nationella kommunforskningsprogrammet.

Larsson, P. & Södergren, B. 2008. *Att förändra förändringen – en studie av förändringsarbete inom SVT*. Uppsala Universitet: Företagsekonomiska institutionen.

BILAGA A – INTERVJUGUIDE TILL INTERVJU MED FÖRÄNDRINGSLEDARE

1. Beskriv vad som har skett steg-för-steg.
2. Vem beslutade om förändringen?
3. Har någon haft ansvar för att leda förändringsarbetet? Vem/Vilka?
- 4.. Hur har den genomförts/implementerats?
 - Har ni följt någon modell/teori?
 - Finns det något belöningssystem kopplat till förändringsarbetet?
 - Hur och när informerades de anställda? Vilka kommunikationskanaler användes?
 - Hur ställde sig de anställda till förändringen när de blev informerade om den?
 - Har ni haft en löpande dialog under förändringsarbetet för att få en återkoppling från medarbetarna?
- 5.. Hur upplever du att förändringsarbetet har gått?
6. .Har du upplevt någon friktion under förändringsarbetet? (När? Hur? Från någon speciell?)
- 7..Blev förändringen genomförd i tid? (Varför inte?)

BILAGA B – INTERVJUGUIDE VID MEDARBETARINTERVJUER

Börja med att presentera oss själva och beskriva syftet med undersökningen. Förklara också att de kommer att vara anonyma.

1. Hur länge har du arbetat på skolan? (1 min)

2. Hur har du påverkats av förändringen, nybyggnationen och sammanslagningen mellan lilla, stora och ekenäs? (2 min)

-Arbetade du tidigare på ekenässkolan?

3. Tycker du att det var en bra förändring att genomföra? (Behövdes det en ny skola?) (Sluttillståndet) (5 min)

4. Vad anser du att syftet med förändringen är? (8 min)

5. Hur och när informerades du om förändringen? (Vilka kommunikationskanaler användes?) (10 min)

- Hur ställde du dig till förändringen när du blev informerad om den?

- Hur upplevde du att dina kollegor reagerade?

- Hur kom de reaktionerna till uttryck?

6. Hur har du uppfattat förändringen? (känslor) (14 min)

- Upplever du att förändringen har varit stressande?

-Varför och hur har det kommit till uttryck?

- Vad har varit svårast? Hur har du hanterat det?

7. Anser du att förändringen var välplanerad? (20 min)

-Upplevde du att det var oklart det som skulle ske eller varför det skulle ske?

-Hur hanterades eventuella oklarheter?

8. Hur skulle du beskriva ledningens agerande under förändringen? (24 min)

-Vad har gjorts bra?

- Vad kunde ha gjorts bättre?

- Vad tycker du om kommunikationen under förändringen? (Fick ni tillräckligt med information? I rätt tid? På rätt sätt?)

- Känner du att du har haft möjlighet att påverka förändringen?(delaktig) Vad tycker du om det?

9. Är det något du hade velat ha på ett annat sätt vad gäller förändringsarbetet? (30 min)

10. Hur ser du på förändringen idag? (34 min)

-Anser du att förändringen är färdig?