

Magisteruppsats i offentlig förvaltning [HT 2013]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Linda Ohlsson

Handledare: Ulla Eriksson-Zetterqvist, Rolf Solli

Examinator: Patrik Zapata

Med målet om att bli en attraktiv skolkommun

En kvalitativ studie; i det inledande arbetet med implementering av en projektorganisation i en kommunal verksamhet

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Med målet om att bli en attraktiv skolkommun. En kvalitativ studie; i det inledande arbetet med implementering av en projektorganisation i en kommunal verksamhet

Universitet/ Institution: Göteborgsuniversitet, Förvaltningshögskolan

Kurs: Magisterprogrammet i Offentlig förvaltning-Ledning och styrning

Författare: Linda Ohlsson

Handledare: Rolf Solli, Ulla Eriksson-Zetterqvist

Nyckelord: Projektorganisation, processledare, rektor, kommunal verksamhet, handledare

Syftet är att i ett tidigt skede lyfta fram delprocessledarna och rektorernas upplevelser och erfarenheter av implementeringen av projektet under augusti – december 2013 genom intervjuer och observationer.

Det visar sig att det finns en rad problem som påverkar hela Projektorganisationen. Det handlar om ledarens brist på organisering och engagemang samt en förvaltningschef med tydliga ledaregenskaper som försvinner från organisationen. Sammantaget påverkar det delprocessledarnas och rektorernas arbete. Det visar sig att det finns en otydlighet i delprocessledarnas uppdragsbeskrivning vilket innebär att rektorerna inte kan se delprocessledarnas roller i sammanhanget. Bristen på stöd från rektorernas chefer försvårar även rektorernas förståelse och arbete för Projektorganisationen.

För att förändringsarbetet ska kunna genomföras som planerat krävs ökad kommunikation, tydligare ansvarstagande och ett personligt engagemang på samtliga nivåer inom Utbildningsförvaltningen.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
2 Bakgrund.....	2
2.1 Denna studiens utgångspunkt	Fel! Bokmärket är inte definierat.Fel! Bokmärket är inte definierat.Fel! Bokmärket är inte definierat.Fel! Bokmärket är inte definierat.2
2.2 Vad är en projektorganisation?	4
2.3 Vad är en matrisorganisation?.....	5
2.4 Utbildningsförvaltningens hierarki	6
2.5 Förstudie och dess utfall	6
2.6 Organisationens uppgift	8
3 Syfte	10
4 Teoretiskt utgångspunkt	10
4.1 Professionsteori	10
4.1.1 Strukturfunktionalism	12
4.1.2 Nyweberalism	12
4.1.3 Preprofessioner.....	12
4.1.4 Val av professionsteori i relation till studiens empiri.....	13
4.2 Ledarskapsteori.....	13
4.2.1 Kraven	14
4.2.2 Otydliga organisationer och roller	14
4.2.3 Den karismatiska ledartypen	15
4.2.4 Val av ledarskapsteori i relation till studiens empiri	16
4.3 Förändringsarbete	16
4.3.1 Organisationskultur	16
4.3.2 Processer i arbetsmiljön.....	17
4.3.3 Implementering	18
4.4 Analys av det teoretiska ramverket	20
5 Metodologi	21
5.1 Metodval.....	21
5.2 Intervju.....	21
5.3 Observation	22

5.4 Urval.....	23
5.5 Forskningsetiska aspekter.....	24
5.6 Bearbetning och analys av material.....	24
6 Resultat.....	25
6.1 Del 1-Delprocessledarna.....	26
6.1.1 Kommunikation inom gruppen/ledarskap.....	27
6.1.2 Kommunikation mellan delprocessledare och rektor.....	28
6.1.3 Delaktighet och samarbete - Hierarki/makt.....	29
6.2 Del 2 Rektorer.....	31
6.2.1 Delaktighet och samarbete – ledarskap el hierarki/makt.....	32
6.2.2 Engagemang delaktighet och kommunikation.....	33
6.2.3 "Kick-off"-Intruduktion kring Projektorganisationen för rektorer och förstelärare.....	35
6.2.4 Förankring - rektorns roll.....	36
6.2.4 Förankring och kommunikation.....	38
7 Diskussion.....	39
7.1 Uppdragsbeskrivning.....	39
6.2 Relationen mellan delprocessledare och rektor.....	39
7.3 Delprocessledarnas roll.....	42
7.4 Varför finns Projektorganisationen och hur ska den fungera?.....	42
7.4 Ledarnas ansvar och betydelse.....	43
8 Slutsatser.....	44
8.1 Förslag till förändring.....	45
9 Referenser.....	47
9.1 Böcker och rapporter:.....	47
9.2 Webbplatser.....	50
Bilaga 1.....	51

1 Inledning

Arbete i projektform har ökat inom många verksamheter. Intresset för organisering tar allt större plats i det kommunala administrativa arbetet eftersom behovet av anpassning, samspel och förändring avlöser varandra. Sedan 1980-talet har kritiken mot det traditionella sättet att förvalta, och organisera offentlig förvaltning växt sig allt starkare. Målet har blivit att på olika sätt tydliggöra och effektivisera arbetet och den förändrade synen på medborgaren som kund och offentlig sektor som säljare har blivit allt mer tydlig. Den rörelse som vuxit sig starkast är New Public Management (NPM). Resonemangen beskriver olika idéer kring vad som kännetecknar styrningen och förvaltningen inom offentliga organisationer. Det som lyfts fram ofta är *bättre effektivitet, mer värde för skattepengarna, bättre styrning samt uppföljning*. För att nå dessa idealtillstånd förespråkas bl.a. metoder som konkurrensutsättning, privatisering och målstyrning (Almqvist, 2006).

Som ett led i NPM har projektform blivit allt vanligare i det kommunala arbetet (Jensen, Johansson och Löfström, 2007). Det kan exempelvis handla om att anpassa den kommunala verksamheten till yttre förändringar så som politiska, ekonomiska, pedagogiska eller inre förändringar som bl.a. policy, mål, arbetsaktiviteter eller organisationskultur (Cooper & Taylor, 2007). Ur ett historiskt perspektiv handlar det om att professionernas betydelse och auktoritet minskat och ett nytt sätt att styra den offentliga verksamheten har växt fram, genom processer, mål och kontroll. För att kontrollera och styra verksamheterna krävdes nya tillvägagångssätt när legitimiteten i professionerna minskade. Det infördes nyckeltal, egenkontroll och kvalitetssäkring som nya legitimitetsskapande funktioner. Power (1997) beskriver det utökade ansvarstagandet som olika verksamheter stod inför. Det innebar bl. a. yrkesutövarna tydligare ansvarade för det utförda arbetet genom att arbeta i projektform.

En tjänstemans arbetsuppgift är inledningsvis att definiera problemet och via metoder och modeller förankra, genomföra och följa upp förändringsarbetet. Projektets innehåll måste nå en betydelsefull status för alla inblandade på de olika nivåerna i organisationen och det måste även finnas en förståelse för arbetsform (Cohen, March & Olsen, 1972). Politikerna har en viktig roll i att gör sig delaktiga i förändringsprocessen genom olika symbolhandlingar. Förankringsarbetet i den inledande fasen för tjänstemännen kan förstärkas och digniteten öka (Olsson & Sandell, 2008). Detta kan resultera i en mer lyckad implementering. Det är oftast här som utmaningarna finns med att driva projekt. Det visar sig att hälften av alla förändringsarbeten misslyckas i någon mening (Elving, 2005) samtidigt som kraven på

utveckling inom organisationerna ökar. Två viktiga och kanske avgörande komponenter för att lyckas är att definiera och synliggöra problemet (Olsson & Sandell, 2008). Det bör finnas ett behov av förändring hos de medarbetare där förändringen ska ske. Trots att man tar hänsyn till dessa komponenter kommer sannolikt förändringsarbetet att stöta på motstånd som måste bemästras för att implementeringen ska kunna ge det önskade resultatet (Armstrong, 2011).

Projekt inom kommunal verksamhet befinner sig å ena sidan i en byråkratisk struktur med hög decentralisering av små beslut och hög centralisering av stora beslut (Bruzelius & Skärvad, 2011) och å andra sidan finns det förväntningar på att vara effektiva, ge mervärde, god styrning och bra uppföljning d.v.s. en resultatinkriktad projektorganisation.

Efter sökningar på internet efter liknande projektorganisationer framkom endast ett fåtal träffar. Den struktur och genomförandeplan som Projektorganisationen har är relativt sällsynt inom kommunal verksamhet. Det gjorde mig nyfiken. Denna studie avser därför att undersöka implementeringsförfarande i en projektorganisation.

2 Bakgrund

2.1 Denna studies utgångspunkt

Inom Utbildningsförvaltningen i Landskrona stad har det framkommit svårigheter med att implementera förändringar i organisationen. Detta sägs bero på olika omständigheter. Vid en presentation av Projektorganisationen betonades två yttre omständigheter: nedläggning av industrier och politiska beslut som ökat segregeringen i staden, vilka båda gav konsekvenser för skolverksamheten.

Landskrona hade med varvsindustrins nerläggning under ett par år kring 1980-talet (Salomonsson & Wikdahl, 1984) samt en del andra fabrikers utflyttning under tidigare år försatts i en ekonomiskt pressad situation. Staden var sedan början av 1900-talet en utpräglad arbetarstad med stora fabriker som inhyste många anställda och med stark förankring i folkrörelsen (a.a. 1984). Då behovet av varvsindustrin minskade och även konfektionsindustrin, som sysselsatte första generationen yrkesverksamma kvinnor i staden, minskade uppstod stora svårigheter. Traditionen och kulturen i Landskrona innebar att de yrkesverksamma inte hade någon formell utbildning utan var upplärda till sina yrken. Det försvarade på olika sätt möjligheterna till nya arbetstillfällen. Dessutom fanns det ett motstånd

bland invånarna. Motståndet tog sig uttryck i att Landskroniterna inte ville arbeta på annan ort, pendla med buss eller tåg var inte aktuellt. Under 20 års tid stagnerade staden. Jantelagen präglade förhållningssättet på arbetsplatserna och utvecklingen stannade upp (aa.). Alvesson m.fl. (2009) beskriver samma händelseförlopp som ett sätt att skapa kulturer. Nämligen att kulturen har sitt avstamp i en händelse som berör människor och som sedan präglar deras förhållningssätt. Samhällskulturen hade förändrats och invånarna hade svårt att se ljus på framtiden.

Förutom att arbetstillfällena inom staden minskade drabbade finanskrisen Sverige under 1980-talet. Sverige befann sig i en generell lågkonjunktur i början av 1990-talet Ekberg & Ohlsson (2000). Samtidigt pågick det krig och förföljelse i bl.a. f.d. Jugoslavien, Iran och Irak och de krigsdrabbade flydde från sina länder. Sverige tog emot många flyktingar under dessa år. År 1993 registrerades ca 21 500 individer som invandrare från Bosnien-Hercegovina. Motsvarande antal 1994 var nästan 26 000 individer (a.a.). Under 1990-talet då tillströmningen av flyktingarna pågick finansierade den svenska staten under en begränsad tid de kommuner som ville ta mot de krigsdrabbade (Jönsson, 1997). Landskrona stads politiker såg möjligheter att rätta upp stadens ekonomi och det byggdes invandrarförläggningar för tillfälligt boende. Många flyktingar valde sedermera att etablera sig i staden. 1990-talets invandringspolitik med anhöriginvandring innebar en ökning av invånare i Landskrona. Från politiskt håll var det svårt att hantera de ökade sociala problemen som invandringen medförde och de förändrade förutsättningarna. Landskrona befann sig i en svår situation med hög kriminalitet (BRÅ, 2013-12-05) och stora sociala problem. För en annars så begränsad stad blev förändringarna stora och segregeringen påtaglig. SCB (2014) beskriver i en rapport att Landskrona år 2003 hade 20 % utrikes födda. Det innebär att Landskrona var en av de städer i Sverige med högst andel utrikes födda då man bortser från dem som är inflyttade från Norden. Problemen med kriminalitet ökade, vilket kan antas ha berott på dels en hög arbetslöshet bland de inrikes födda och dels på invandrarnas upplevelse av utanförskap eftersom det fanns brister i inkluderande samhällsinsatser och få arbetstillfällen (Ekberg & Ohlsson 2000). Distansen mellan invandrarna och samhället växte sig allt starkare. I detta sammanhang fick skolan stå som symbol för problemet som invandrarna upplevde. Konflikter och sociala problem ingick i det vardagliga arbetet på skolorna. Arbetet med att utbilda och lära ut kunskap blev åsidosatt. Det innebar att kunskapsnivån sänktes, vilket tydliggjordes genom återkommande kvantitativa mätningar. Trenden fortsatte fram till 2009, då kunskapsnivån började öka bland barn och ungdomar i staden (intervju, C. Olsson 2013-11-04).

Under de senaste åren har även en större omorganisation ägt rum inom skolvärlden i Landskrona stad, vilket inneburit att organisationen växt. Grund- och gymnasieskolorna i staden finns nu samlade i en och samma organisation (intervju, C. Olsson, 2013-11-04). Målet är att på ett lättare sätt följa barnens utveckling eftersom de befinner sig i samma organisation att kommunikationsvägarna mellan lärare blir kortare och att skapa möjlighet till likvärdighet inom planering, genomförande och bedömning. Mot bakgrund av detta skapades Projektorganisationen.

Projektchef i Utbildningsförvaltningen i Landskrona stad beskriver att det i dagsläget finns en hög andel tvåspråkiga barn och ungdomar inom skolverksamheten. 40 % av barnen inom grundskolan har inte svenska som hemspråk. Han menar att detta ställer speciella krav på lärarna som måste vara flexibla och individfokuserade (intervju, C. Olsson, 2013-11-04).

Indikationer på att det krävs en organisatorisk förändring har framkommit i brister kring måluppfyllelse samt vid de mätningar och rankningar som hanterar elevers studieresultat. Projektchefen hänvisar till mätningar som är utförda av *Sveriges kommuner och länsting* och *Läraryrskommitténs* mätningar. Elevernas resultat har varit låga och under riksgenomsnittet men har sedan några år tillbaka en uppåtgående trend (Icondia-Förstudie).

2.2 Vad är en projektorganisation?

En projektorganisation har ingen bestämd struktur och det är därför viktigt att göra ett avstamp kring begreppet. Projekt har blivit ett allt vanligare sätt att arbeta på i olika organisationer. Synonymer till ordet ”projekt” är ”förslag”, ”plan”, ”utkast” (Svenska akademins ordlista) och kan användas i många sammanhang.

Vad berör beskrivningen av ett projekt i kommunal verksamhet så befinner det sig utanför eller vid sidan av det ordinarie arbetet i verksamheten och kan oftast sammanföra medarbetare från olika delar av verksamheten till en projektgrupp. En blandning av olika professioner är ofta vanlig. Organiseringen hänger oftast samman med ett ekonomiskt tydliggörande av resurser. Det är vanligt att utgifterna för arbetet inom projektet betalas genom stiftelser eller EU-finansiering. Det kan innebära att finansiärer har krav på rapportering och uppföljning (Larsson, 2002). Vidare finns det en tidsbegränsning och efter avslutat projekt är det den ordinarie verksamheten som har tolkningsföreträde rörande bedömningen av projektet resultat. Under pågående projekt förväntas nyskapande, experimenterande och entreprenörskap men även kontroll, frihet och gränsöverskridande arbete (Jensen, Johansson & Löfström, 2007). Projektets roll är att bevisa och föra fram underlag som styrker

förändringen (Larsson, 2002). Den positiva synen som många har på ett projekt beskriver Jensen, Johansson och Löfström (2007) kan grunda sig i de signaler om rationell planering och spontant experimenterande som många associerar arbetsformen med.

Packendorff (2003) beskriver projektformen som en organisatorisk förnyelseform. Normalt avses explicita projektgrupper som temporärt får utrymme att skapa nya tankar vid sidan av linjeorganisationen. Vidare beskriver han det ofrånkomliga nämligen det implementeringsarbete som är en del i arbetet med projekt. Han beskriver en alternativ syn på processen och menar att implementeringen i all väsentlighet utgör projektet. Det innebär att arbetet med projektet inte är slutfört förrän projektet är implementerat. Likaså beskriver han att det finns en mental process som startar på projektets första dag och att projektet på så sätt inte är i sin fulla funktion från start. Han menar också att genom att se det som ett implementeringsprojekt tillåter man också att det ska få ta tid, vilket bryter mot äldre tiders ledarskapsideal om snabba lösningar. Han beskriver också de motsättningar som finns mellan systemsynsättet och organisationen som sociala interaktionsprocesser där ledningen och cheferna är en part av många. Det innebär att retoriken har fått en större betydelse då kommunikationen sker växelvis i allt större utsträckning mellan ledare och medarbetare.

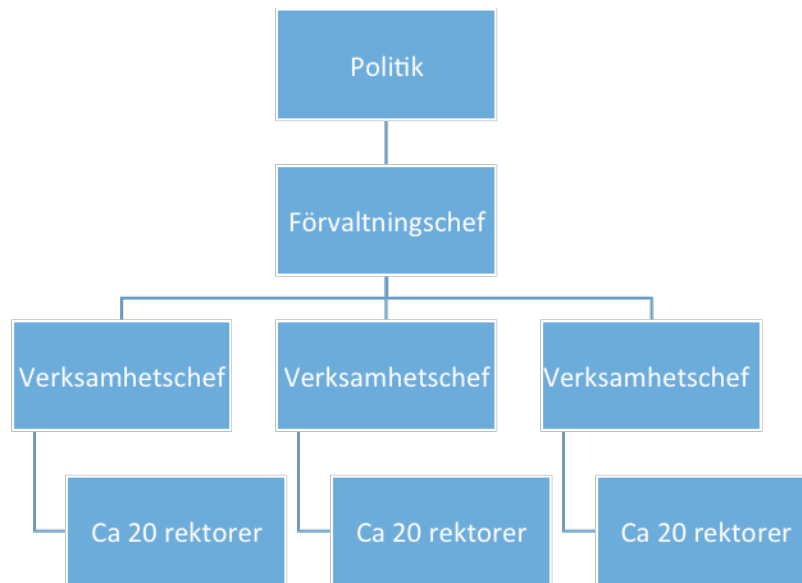
2.3 Vad är en matrisorganisation?

Det finns anledning att kort beskriva Projektorganisationens struktur för att öka förståelsen för de svårigheter som empirin beskriver.

En matrisorganisation förutsätter att det redan finns en ordinarie organisation. De anställda har flera chefer. Oftast handlar det om att medarbetarna behöver addera en ny arbetsuppgift som är matrisorganisationens övergripande uppgift. Chefen eller projektchefen för organisationen ansvarar då bara för den specifika uppgiftens utförande, vid sidan av det ordinarie arbetet och dess struktur. Målet med organisationsformen är att hålla sig à jour kring utvecklingen och lägga specifika resurser på att utveckla medarbetare eller organisationer. Ett av huvudskälen till organisationsformen är behovet av att förhålla sig till en allt mer ökande komplexitet (Granberg, 2011). Organisationsformen är omtalad och har hos vissa forskare beskrivits som konfliktskapande eftersom flera strukturer agerar samtidigt i samma organisation (Bruzelius & Skärvad, 2004). Detta leder inte sällan till intressekonflikter och maktkamp eftersom ledarna har brist på helhetssyn. Mycket tid läggs ofta på att dels förmedla, beskriva och öka förståelsen för arbetsformen och dels på att lösa konflikter (a.a.).

2.4 Utbildningsförvaltningens hierarki

Jag har valt att inte beskriva Utbildningsförvaltningens hierarki särskilt tydligt eftersom den har en traditionell hierarkisk struktur inom offentlig förvaltning men också för att fokus i denna studie ligger på Projektorganisationen som befinner sig vid sidan av den traditionella förvaltningen. Nedan följer dock en skiss på organisationen.



2.5 Förstudie och dess utfall

På uppdrag av en enig utbildningsnämnd i Landskrona stad genomfördes en förstudie våren 2013. Incondia (2013), ett konsultföretag från Trelleborg arbetar bl.a. med organisationsutveckling och ledarskap. Förstudien inbegriper så väl förskola, grundskola, gymnasiet, komvux som yrkeshögskolan. Uppdraget från Utbildningsnämnden var att:

- Göra en nulägesanalys vad gäller stadens skolor och vad som ska göras för att göra Landskrona till en av landets attraktiva skolkommuner
- Göra en grund för hur skolornas arbete med elevutveckling ska fortsätta
- Göra en grund för kommande skolplan och organisation

Intervjuer med nyckelpersoner på olika positioner i organisationen utfördes. För att få en övergripande bild kring fokus och intresset för skola och skolutveckling samt en uppfattning om den politiska situationen intervjuades den politiska ledningen och utbildningsnämnden. Samtliga verksamhetschefer intervjuades också för att få en övergripande bild av ledarskapet

inom förvaltningen. Intervjuer med förskolechefer, rektorer inom grundskola, gymnasiet och komvux genomfördes. För att få en klar bild av det dagliga arbetet och vilka utmaningar som finns *på golvet* intervjuades arbetsledare inom grundskola och gymnasiet.

I resultatet betonades problemet med gamla traditioner och kulturer kring personalens tidsanvändande som ett problem inom förskolan. Det framkom ett behov av en övergripande stödfunktion för utveckling. Betoningen på ledarskapets nyckelfunktion var framträdande inom alla skolverksamheterna med ett tydligt mandat och ansvar kopplat till rektorn. Det framkom svårigheter med att implementera förändringar inom organisationen.

Vid intervjuerna i förstudien framkom det brister i ledarskapet på samtliga nivåer d.v.s. politisk-, tjänstemanna- och rektorsnivå (Palmström, 2013-11-21). Förstudien visade också att rektorernas ledarskap måste stärkas. Det framkom ett mönster. På de skolor där ledarskapet hos rektorerna var bra var även studieresultat bra. På dessa skolor var ekonomin god och det fanns ett gott rykte. Vidare beskrevs det i förstudien att den negativa synen på stadens historia och profil spelade en roll i sammanhanget. Patrik Palmström (intervju 2013-11-21) från Incondia, förtydligar och utvecklar det som tidigare framkommit vid intervjuerna i förstudien. Det som framkom var ett särdrag kring ”stadens historia och profil” d.v.s. en specifik *Landskronakultur*. Han menar att varvsnedläggningen på 1970-talet och de politiska besluten under 1990-talet fortfarande påverkar förhållningssättet och arbetet på ett negativt sätt (intervju P. Palmström, 2013-11-21). Han beskriver den stora betydelsen och det sociala ansvar som Landskronavarvet tog som arbetsgivare. Det framkom också att utbildningsnivån var låg (P. Palmström, 2012-11-21).

I förstudien föreslogs det att nämnden skulle besluta följande:

- Uppdrag åt förvaltningschefen att inrätta en projektorganisation för det fortsatta arbetet baserat på förstudien
- Utse en politisk styrgrupp för det fortsatta arbetet med Attraktiv Skolkommun
- Uppdrag åt styrgruppen att besluta om projektorganisationens uppdrag

Som ett resultat av detta skapade förvaltningschefen och verksamhetscheferna inom utbildningsförvaltningen Projektorganisationen. Till chef och fortsatt utvecklare av organisationen utsågs en av verksamhetscheferna. Målet med Projektorganisationen handlar ytterst om att elevers resultat och kunskap ska öka eftersom Landskrona stad vill bli en

attraktiv skolkommun. Genom att inrätta en projektorganisation som ska stödja och underlätta arbetet i verksamheterna kan målet om att bli en attraktiv skolkommun uppfyllas.

Möjligen kan satsningen på utbildning och målet om att bli en attraktiv skolkommun minskad kriminalitet då invånarna kan identifiera sig med de värden som kunskap och utbildning ger. Samtidigt kan Landskrona i stort utvecklas från att vara en utpräglad arbetarstad med många industrier till att få en ny framtid genom utbildning och kunskap.

2.6 Organisationens uppgift

Den nya Projektorganisationen lanserades sommaren 2013. Arbetsuppgifterna inom denna organisation är vida men handlar om att i varierande grad uppmärksamma behovet av förändring i verksamheterna, leda och/eller stötta förändringsprocesserna samt avslutningsvis utvärdera och mäta resultatet. Projektorganisationen skapades och beskrivs som en matrisorganisation. Den består av två heltidstjänster och övriga medarbetare har uppdraget som en del i sin ordinarie tjänst. Som ett led i att närma sig de olika verksamheterna har sju personer inom den befintliga organisationen som i sitt ordinarie uppdrag bl.a. arbetar som rektorer, PA-konsult och IT-ansvarig fått uppdraget att representera sju fokusgrupper I denna studie kommer dessa sju personer att benämnas som delprocessledare. Grupperna är:

1. Attraktiv arbetsgivare
2. Entreprenöriellt lärande
3. Digitalisering av pedagogiken
4. Matematik
5. Språk
6. Inkludering
7. Inflytande och delaktighet

Arbetet har inletts på samtliga grund-och förskolor. Det finns totalt 17 förstelärare placerade ute i stadens skolor. I deras uppdrag som förstelärare ska arbetet med Projektorganisationen ingå. De arbetar med olika projekt i varierande grad, för tydligare beskrivning av

organisationens uppbyggnad och struktur hänvisas till informationsklippet på internet (youtube.com, besökt 2013-11-11) men även nästa sida. I dagsläget finns det inom Projektorganisation 40 pågående projekt. Det finns ytterligare projekt men dessa ingår inte inom ramen för Projektorganisationens uppgift.

Hierarkiskt befinner sig Projektorganisationen vid sidan av den ordinarie verksamheten (se bild nedan) och har därför ingen formell makt inom den hierarkin. Dock har förvaltningschefen beskrivit att verksamhetscheferna och projektchefen är på samma hierarkiska nivå, dock i två olika organisationer. Inom Projektledningsgruppen befinner sig förvaltningschefen överst i hierarkin, som för övrigt också är den högsta tjänstemannen i förvaltningen. Vidare ingår projektchef, administrativ chef och förvaltningscontroller.



(Youtube.com, 2013-11-11)

Ovanför projektledningsgruppen och projektchefen finns en politisk styrgrupp.

Projektorganisationen är ett tidsbestämt projekt som startade sommaren 2013 och ska avslutas under 2016. Under hösten 2013 har arbetet med bl.a. nyrekryteringar, tillsättningar av tjänster, skapandet av organisationen, spridning av information, utarbetning av dokument pågått. Det som återstår för att hela organisationen ska arbeta på det tilltänkta viset, som framkommer vid presentation på internet (youtube.com) är skapandet av två fokusgrupper som ska utgöras av forskare och elever (vilka inte framgår av bilden ovan) samt påbörja arbetet med implementeringen på stadens gymnasieskolor samt på komvux.

3 Syfte

Rektorernas uppdrag är att driva projektet på sin enhet och delprocessledarna uppdrag är att handleda och stötta rektorerna i detta arbete. Syftet är att i ett tidigt skede lyfta fram delprocessledarna och rektorernas upplevelser och erfarenheter av implementeringen av projektet under augusti – december 2013.

Frågeställning:

- Hur upplever de intervjuade Projektorganisationen?
- Hur fungerar arbetet mellan delprocessledarna och rektorerna?
- Vilka behov finns hos informanterna för att nå Projektorganisationens mål?

4 Teoretiskt utgångspunkt

I detta avsnitt presenteras för studien två relevanta teorier samt en teoretisk genomgång av relevant forskning kring förändringsarbete. I diskussionsdelen vävs sedan teori och empiri samman. I detta kapitlets sista del framkommer viktiga begrepp som är hämtade från kapitlet och som även återfinns i det empiriska materialet.

4.1 Professionsteori

Det finns ett behov av att sortera och klassificera för att förstå mönster kring mer eller mindre tydliga system eller strukturer i arbetslivet och på arbetsplatserna. Det är därför viktigt att göra ett nedslag i professionsläran för att möjligen hitta förklaringar i det empiriska material som behandlas under kapitel sex. Jag menar att både begreppet och företeelsen är viktigt då man ska se den som en del av en helhet, för att öka förståelsen för samhället och arbetslivet utifrån mitt valda perspektiv.

Benämningen profession finns för att beskriva och avgränsa en yrkesutövares kunskap och kompetens. Selander (1989) och Brante (2009) beskriver att den historiska tillskrivningen av profession sammantaget kännetecknas av en hög halt av systematisk teori, auktoritet, samhällelig sanktion, etiska regler och egen kultur. Utifrån de värden som gällt under historien har professioner fötts. I samhället betingar benämningen generellt ett högt värde. Men svårigheterna med att definiera begreppet profession inom forskningen är tydlig. Detta

ger upphov till en bred diskussion. Tongivande inom området är Andrew Abbott som 1988 skrev boken *The system of professions*, i denna skriver han ”Professionernas dominerar av vår värld. Den läker våra kroppar, mäter våra profiter, räddar våra själar” (Abbott, 1988 s.1). I Sverige har olika forskare varit aktiva i diskussionen; forskningen är dock begränsad. Forskningen inom området uppstod för att förstå kopplingen mellan högre utbildning och arbetsmarknad vilken tar sig uttryck i akademiska gruppers monopolsträvan.

Selander (1989) beskriver tre perspektiv på begreppet. Det handlar dels om olika kriterier och egenskaper, dels fokus på själva processen (tillblivandet) för att bli en profession och sist vägs professionens ställning i samhället in och karakteriseras genom klass- och könsskillnader samt en ojämn kontroll av produktionen.

Brante (2009) beskriver att på mikronivå finns utövare av personliga tjänster till klienter via direktkontakter och klienterna söker oftast upp expertisen själv t.ex. psykoanalytiker, socialarbetare och läkare. På makronivå finns de som har mandat att reglera och utveckla ramarna för samhällslivet så som ekonomer, samhällsplanerare, tekniker och jurister. Brante (2009) menar att deras universitets-/högskoleutbildning och betydelsen för samhället ger dem en relativt hög status med hög inkomst. Det man kan säga är att professionerna har koppling till vetenskaplig kunskap. Till de klassiska professionerna räknas läkare, veterinärer, ingenjörer, arkitekter, ekonomer. Som semiprofessioner räknas yrken som sjuksköterska, samhällsarbetare (personalvetare) och lärare. De har inte alla de attribut eller bara delar av dem som de klassiska professionerna har och skillnaden är för närvarande:

- Semiprofessionerna tillhör ”mellan-mellan” skiktet och de klassiska professionerna tillhör det högre mellanskiktet.

- Semiprofessionerna är i större utsträckning organiserade som traditionella fackförbund (a.a.).

Det innebär för semiprofessionerna att de är underordnade andra grupper och på så sätt har en bristande självständighet i sitt arbete. Gruppen har utbildning på universitetsnivå och inriktningen medför en tvärvetenskaplig kunskapsbas. Denna grupp tillfredställer ett samhällsbehov, arbetar ofta inom offentlig förvaltning och har en bred teoretisk kunskapsbas. Därmed har denna grupp i förhållande till övriga professioner och politik en lägre autonomi. Vidare fortsätter Brante (2009) med att beskriva att då man försöker precisera och operationalisera begreppet stöter man på en del svårigheter. Vilka yrken som ska ingå blir lätt en politisk fråga (a.a.).

4.1.1 Strukturfunktionalism

Detta paradig utvecklades i USA mellan 1940- och 1960-talet av Talcott Parsons. Fransson och Jonnegård (2009) beskriver detta paradig som det tveklöst mest betydelsefulla inom professionsforskningen. Enligt denna syn innebär det att funktionerna lyfts fram och förutsättningen för effektivitet ökar. Karakteristiskt för professionerna är att de baseras på en kunskapsbas som är svår att efterlikna. På så sätt skapas det ett monopol. Funktionalisterna såg kunskapen som ett särdrag och ansågs vara spjutspetsarna mot framtiden. Parsons definition av professioner var: formell utbildning, demonstrerbar skicklighet och instrumentella mekanismer som garanterar att kompetensen används på ett socialt ansvarsfullt sätt. Relationen mellan dessa professioner och klienter, patienter och kunder problematiserades aldrig eftersom legitimationer och etiska koder ansågs garantera arbetsutförandet. Under 1970-talet blev detta den stora kritiken. Synsättet lever till största del kvar än i dag och har medfört att öppenheten ökat (a.a.).

4.1.2 Nyweberalism

Weber, i likhet med Parsons ser makt som en drivkraft. Webers utgångsläge beskriver makten som ett sätt att uppfylla sina egna intressen, på bekostnad av andra. Genom att utesluta andra från sin egen inriktning markerar man gränser och skapar stängningar. Reaktionerna på stängningarna kan leda till revolter vilket leder till en uppluckrad syn som skapar nya strukturer med uteslutning. Uteslutningarna ger upphov till legal underordning. Johnson (1972, s. 45) skriver ”en viss typ av yrkeskontroll snarare än ett uttryck för speciella yrkens inre natur. En profession är således inte ett yrke utan ett sätt att kontrollera yrket”.

4.1.3 Preprofessioner

Brante (2009) skriver att nedmonteringen av offentlig sektor präglas av en nyliberal ideologi och politik. Detta medför ökad betoning på marknadens betydelse vilket stimulerar entreprenörsandan och nyföretagande. Yrkena som anses ingå i denna nya grupp forskningsanknyts vid de högre lärosätena, det kan vara fastighetsmäklare, förskolelärare och IT-service. Brante (a.a.) menar att dessa yrkesgrupper kan vara svaret på den nya utvecklingen. Vissa yrkesgruppers arbetsuppgifter liknar redan etablerade yrken eller professioner medan andra är knutna till den nya teknologin. Karakteristiskt för dessa grupper är att de är relativt oorganiserade som yrkesgrupp. Vissa inriktningar ska upplevas anta en flexibel kunskapsbaserad struktur och tillskriver sig expertkunskaper.

Denna grupp är förmodligen i inledningsskedet till att bli den tredje generationen av professioner. Dessa tre grenar - traditionella professioner, semiprofessioner och preprofessioner ska inte bara ses utifrån ett hierarkiskt mönster där den traditionella professionen står överst och där den gemensamma strävan för de övriga professioner är att nå dit. Vilka som når de högsta värdena avseende formell kunskap, status och inkomst kan skifta över tid (a.a.). Och det är här som definitionssvårigheterna med denna teori befinner sig.

4.1.4 Val av professionsteori i relation till studiens empiri

Valet av denna teori grundar sig på den komplexitet som jag upplever att empirin är ett resultat av. Att lyfta de olika professionerna ur sitt sammanhang gav en möjlighet att analysera materialet. Det bör dock förtydligas att det inte finns någon heltäckande beskrivning av professionsteorin då denna är relativt ny och utforskad.

4.2 Ledarskapsteori

Gemensamt för alla organisationer oavsett struktur är att det finns ett ledarskap. Så fort det finns en ledare finns det de som blir ledda; en hierarki har skapats. Jag menar därför att ledarskapsteori är ytterst lämplig för denna studie, för att få en ökad förståelse för det empiriska materialet. På detta sätt tror jag att jag på ett nytt sätt kan identifiera delar av problemen i organisationen. I detta avsnitt behandlas ledarskapet i de båda organisationerna, för att nå förståelse och få förklaringar kring Projektorganisationens svårigheter.

Inom ledarskapsteori finns det två inriktningar. Scientific management härstammar från 1890-talet och är starkt kopplad till taylorismen och löpande bandprincipen. Kritiken mot arbetssättet handlar om att människor anses vara oförmögna att agera på egen hand och ska ses som kugghjul i ett maskineri. Drivkraften till att arbeta är lönen och inte arbetets innehåll. Det har visat sig att Scientific management inte fungerar i tjänsteproducerande företag där mänskliga relationer står i fokus (Wolmesjö, 2005). Under 1920-talet i USA visade en studie vikten av relationer på arbetsplatsen. Experimentet utfördes genom att gradvis minska belysningen för arbetarna på industrin. I resultatet visades att produktiviteten ökade hela tiden. Slutsatsen av studien vara att arbetarna kände sig stimulerade och speciellt utvalda. Experimentet innebar att arbetarna kände sig sedda den s.k. Hawthorne-effekten. Human Relation-skolans tyngdpunkt vilar på tanken om stimulans och social interaktion (Hatch, 2002).

Ledarskap handlar om att få andra människor att agera på olika sätt men har även andra innebörder enligt Yukl (2002). Det kan bland annat definieras i termer av egenskaper, beteenden, inflytande, interaktionsmönster, rollfördelningar eller innehav av en viss position inom en organisation. Ledandet kan ta sig olika uttryck; ledarskap handlar om att uttala visioner, skapa värderingar samt åstadkomma en miljö inom vilken saker och ting kan förverkligas. Kort (2008) beskriver vissa delar av ledarskapet; det handlar om att motivera, ta beslut, sätta upp mål eller ledarens förmåga att nå resultat. Man kan också se ledarskapets uppgift ur ett psykologiskt perspektiv då uppgiften blir att individer ska bidra till gruppens mål. Antagandet är dock att ledaren påverkar organisationen genom sitt förhållningssätt (a.a.).

4.2.1 Kraven

Genom konkurrensutsättningen har medborgarnas förväntningar på den offentliga sektorn ökat. De ställer högre krav detta är en stor utmaning för både chefer och politiker. Christensen (2010) beskriver de ökade kraven som linjecheferna står inför genom målen och resultatstyrningen som präglar deras arbete. Det har visat sig att cheferna tillbringar mycket tid med att utvärdera sin verksamhet utan att resultaten implementeras. Enligt Montin (2004) ses det som en effekt av decentraliseringen, d.v.s. den ständiga kontrollen av att arbetet utförs effektivt. Samtidigt ökar även stressen och kraven genom att tillgängligheten ska öka för medarbetare och kunder, elever, föräldrar o.s.v. Detta skapar en lojalitetskonflikt hos chefen (Skagert, 2004 m.fl.).

4.2.2 Otydliga organisationer och roller

Det gemensamma som flera forskare, bl.a. Thulin (2006), Wolmsjö (2005) och Rombach (2006) kommit fram till är att det finns en klar brist på tydlighet. Den rådande otydligheten innebär att det inte finns klara gränser för arbetsuppgiften vilket på ett individuellt plan kan bli problematiskt. Utifrån ett organisatoriskt perspektiv blir det svårt att veta vem som gör vad. Det som också i detta sammanhang bör lyftas fram är organisationens bristande sakkunskap, som kan medföra en upplevelse av otydlighet.

När idéer och mål formuleras av politiker finns det en anpassning till förvaltningen. Det kan dock skapa en allt för teknisk och fragmenterad bild och målet blir således inte övergripande (Christensen, 2010). Osäkerheten eller svårigheterna kring applicerandet i verksamheten ger upphov till en osäkerhet hos cheferna kring vad som förväntas av dem (a.a.). Rombach (1997) beskriver också att otydligheten som upplevs kan vara kopplad till det marknadslika

förhållningssättet samt en osäkerhet kring vad behovet är. Detta leder till en urholkning av personalresurser eftersom den kortsiktiga och billiga lösningen är styrande (a.a.).

4.2.3 Den karismatiska ledartypen

Forskningen kring denna ledartyp har främst utgått från ett beteendevetenskapligt angreppssätt. Detta har inneburit att fokus har legat på ledarbeteendet. Forskningen fick sitt genombrott under 1970-talet (Conger, 1999). Conger & Kanungos (1998) utgår i sina teorier från att ledarskap behandlar karisma som ett attribut. Det är medarbetarnas syn på ledaren som skapar detta. Medarbetarna grundar sin syn på ledarens egenskaper och beteenden i olika situationer. De tillägnar ledartypen fem olika karaktärsdrag och dessa ska ses som en del i en helhet för att beskriva dessa ledare:

1. Förmågan att skapa uppmärksamhet kring viktiga frågor genom okonventionalitet och kreativitet
2. Förmågan att visa respekt för sig själv och andra
3. Förmågan att kunna ta personliga risker
4. Förmågan att visa sig trovärdig
5. Visionärt handlingsätt (a.a.).

Den här ledartypen påverkar organisationen och ger medarbetarna ökat engagemang. Conger (1999) beskriver den efterliknande process som sprider sig i organisationer med denna typ av ledare. Det finns en vilja att anamma ledarens värderingar och visioner. Ledarens karaktär blir ofta vägledande för medarbetarna. Det kan t.ex. ta sig uttryck i ökat risktagande men även andra ovan nämnda karaktärsdrag som ledaren har ligger en bit från medarbetarens vanliga beteende anammas. Yukl (2002) menar att identifikationen kan böttna i en rädsla för att inte bli accepterad i organisationen om man inte anammar det sätt som ledaren modellerar.

Conger (1999) beskriver också House teori som inte lägger lika stor vikt vid identifikationen med ledaren utan snarare ser till det individuella och kollektiva ändamålet samt social identifiering och internalisering. Med detta menas att medarbetarna har en tro på sin egen förmåga att utföra komplicerade arbetsuppgifter och att en grupp människor som samarbetar kan nå längre. Den sociala identifieringen handlar om att människan är stolt över att vara en del av organisationen; det skapas en känsla av tillhörighet som upplevs som meningsfull. Internaliseringen är förknippad med att uppsatta arbetsmål blir ett sätt för medarbetarna att

uttrycka sin sociala identitet och värderingar. Överensstämmer ledarens värderingar med medarbetarnas ökar förutsättningarna för att det karismatiska ledarskapet ska bli ledande. Detta förutsätter dock att det skapas en relation emellan först. Shamir (1991) har fortsatt med att utveckla House teori och den kollektiva identiteten i ledarskapsprocessen har fått en tydligare framtoning. Identifieringen med en större grupp ökar viljan av att arbeta mot gemensamma mål. Vidare lägger han stor vikt vid den ömsesidiga påverkan som han menar finns mellan ledaren och medarbetaren.

4.2.4 Val av ledarskapsteori i relation till studiens empiri

Val av teori grundar sig på det som har framkommit vid beskrivningarna kring ledarna d.v.s. förvaltningschefen, projektchefen samt rektorerna. Det fanns svårigheter med samarbetet mellan delprocessledarna och rektorerna och genom denna teori kan möjligen detta besvaras.

4.3 Förändringsarbete

I denna del beskrivs och behandlas arbetsplatsen utifrån tre olika perspektiv: kultur, att arbeta med processer och implementeringsmodell. Dessa begrepp kan vara viktiga att förhålla sig till vid förändringsarbeten och svarar på olika sätt upp mot studiens syfte.

4.3.1 Organisationskultur

Ledarens roll i ett förändringsarbete har en avgörande betydelse för processens gång. Det är således i denna kontext intressant att se vad som påverkar och styr ledarens beslutsfattande.

Alvesson har ägnat mycket av sin tid åt ledarskap och kultur. I boken *Organisationskultur och ledning* (2009) har han diskuterat hur kulturen skapas i mötet mellan människor. Kulturen kan ses som ett nätverk som vägleder känslor, tankar och handlande men han menar att det är svårt att beskriva dess exakta innebörd. Kulturens funktion är att ge oss kunskap om hur vi ska bete oss i komplexa situationer och vilka begränsningar som finns. På detta sätt vet människor hur de ska uppfatta situationer och därmed synliggörs inte någon annan världsbild (a.a. s 265). Förhållningssättet kan t.ex. vara att framträda på olika sätt och i olika sammanhang så som i arbetsgrupper, styrelsesammanträden eller i tryckt material (a.a. s12). Kulturen kan vara löst sammankopplad men det innebär inte att den existerar ovanför människors huvuden. Kulturen skapas av och i relationen mellan människor. Den är föränderlig och Alvesson menar att det som kan påverka dessa kulturella skiftningar kan vara yttre omständigheter så som traditioner, skiftningar i samtiden och massmedias influenser. Då kulturen ofta är förankrad i traditioner sker förändringar långsamt. Ett sätt att förändra den är

att väva in olika sammanhang i varandra. De olika sammanhangen påverkar individen, vilket kan ge möjlighet till vidgad och förändrad syn vilket kan påverka organisationskulturen. Han skriver att ”I en kulturell kontext är det alltid de socialt delade innebörderna som är intressanta, och i mindre grad utpräglad individuella betydelser” (a.a. s13). Alvesson beskriver också ledarskapet utifrån medarbetarnas syn på ledandet, de leddas tolkningar kring ledarskapets handlingar. Digniteten i kulturen spelar olika roll. Uppfattar man att kulturen inte överensstämmer med arbetsplatsens budskap, mål eller värdegrund blir kulturen till ett problem. På liknande sätt kan kulturen överensstämma med förväntningarna på arbetsplatsen och då snarare fungera som en positiv struktur (Alvesson, 2009).

4.3.2 Processer i arbetsmiljön

En ledares förmåga att förstå och hantera medarbetarnas inställning till förändringsarbete kan göra stor skillnad i processen. Nedan presenteras en modell för att minska eller hantera medarbetares motstånd till förändringsarbete.

Kotter och Schlesinger (2008) beskriver i artikeln *Choosing Strategies for Change* svårigheterna för organisationer att möta förändringskrav i arbetsmiljön, eftersom det innebär en störning av det etablerade, ett hot mot människors egenintresse i sina arbeten. Samtidigt finns det en ständig acceleration i graden av förändringar. Chefer måste i dag hantera olika förändringsprocesser så som nya statliga regleringar, nya produkter, tillväxt, ökad konkurrens, teknisk utveckling och föränderlig arbetskraft. De beskriver ett antal handlingar som förändringsledarna kan förhålla sig till för att minska motståndet bland de anställda:

Utbildning och kommunikation. För att skapa förståelse för förändringen hos medarbetarna är det viktigt att kommunicera och involvera dem. Genom att utbilda medarbetarna kan det skapas en förståelse och ställningstagande baserade på missförstånd kan omvärderas och förändras. Det är då viktigt att atmosfären mellan medarbetare och förändringsledaren bygger på tillit och förtroende.

Deltagande och engagemang. En förutsättning för att skapa delaktighet är att förändringsledaren beskriver de vinster som medarbetarna kommer att uppleva efter genomförandet; då kan förståelsen för resultatet öka och på så sätt motiveras medarbetarna. Detta arbete kan vara mycket tidskrävande eftersom det handlar om att medarbetarna ska förankra förändringen i sig själv.

Resurser och stöd. Som förändringsledare handlar det om att ständigt stötta processen. Under olika faser krävs olika insatser. Det kan vara att stötta medarbetare under och/eller efter svåra situationer. Det kan också handla om att bidra med praktiska resurser då medarbetares motstånd grundas i justeringsproblem. Efter inläring av nya färdigheter kan det handla om att få tid avsatt till träning.

Förhandlingar och avtal. Vid förändringar kan det förekomma att vissa grupper eller individer upplever att de inte tjänar på förändringen och därför inte är benägna till samarbete och förändring. Här menar författarna att det kan vara en styrka att kunna ha handlingsutrymme vid förhandlingar och avtal.

Manipulering och kooptering. För att undvika motstånd från medarbetarna kan förändringsledaren välja en medveten strukturering av händelser, genom att endast presentera delar av informationen. Genom att medvetet tillägna olika medarbetare olika maktroller i förändringsarbetet sker en kooptering som påverkar processen.

Explicita och implicita tvång. Då motståndet från medarbetarna är varaktigt kan det bli fråga om tvångsåtgärder. Detta förekommer när nödvändiga beslut inte går att genomföra och kan leda till förflyttningar, hot om uppsägning o.s.v. (a.a.).

4.3.3 Implementering

I studien som presenteras nedan lyfts gruppens behov av stöd vid förändringsprocessen fram. Vidare beskrivs hur stödandet kan ta sig uttryck i det praktiska arbetet.

Marjorie Godfrey (2013) är forskare i The Dartmouth institute for health policy and clinical practice i USA och har som en del i sin avhandling beskrivit och utarbetat en implementeringsmodell för klinisk användning inom vården. Studierna har genomförts både i Sverige och USA. Syftet med studien var att förstå vilka praktiska verktyg som behövdes för att genomföra utveckling- och förbättringsarbete.

Godfrey är i grunden sjuksköterska och det är inom sjukvårdande verksamheter som modellen är utarbetad. Hon menar att vid utvecklingsarbeten kan en coach få en avgörande roll. Vidare beskriver Godfrey att det inom hälso- och sjukvården finns ett problem med att förbättringsarbetena inte leder framåt. Personalen behöver därför hjälp med att se utifrån ett annat perspektiv. Det är vanligt att ledare har brister i sättet att leda en process och det framkommer även i studien en rädsla för att föra fram klagomål kring detta. Inom ramen för studien följdes tre olika team i Jönköpingsområdet. Samtliga stod inför ett förändringsarbete

och coachens uppgift var att stötta och hjälpa teamets ledare och medarbetarna genom hela processen genom att uppmuntra och ha ett genuint intresse för de olika personerna.

Förändringsarbetet delades in i tre faser: förberedelse, genomförande och utsluss, vilka har sin grund i tidigare forskningsresultat. I studien ingick även en annan grupp, som stod inför samma förändringsarbete men utan en coach som stöd. Teamen följdes upp både kvalitativt och kvantitativt.

På den ena primärvårdsenheten framgick det att personalen och ledarna var duktiga på att beskriva nuläget och det lokala uppdraget. De jämförde nuläget med en idealsituation och fram växte ett behov av förändring. Vid en annan primärvårdsenhet var medarbetarna överens om gemensamma mål med arbetet och arbetade tillsammans mot det. I detta fall var rekryteringsprocessen vid nyanställningar särskilt tydlig och fokuserad på att personen skulle dela det rådande förhållningssättet. Båda dessa verksamheter satsade regelbundet på fortbildning inom förbättringsarbete och modern teknologi för att ge bästa vård och för att systematiskt följa upp utvecklingsarbeten. Utifrån dessa resultat applicerade forskaren dessa båda arbetssätt på två andra enheter. Det framgick då att dessa enheters förbättringsarbeten gav ett bra resultat och att framgångarna höll i sig flera år senare. Det blev också tydligt att det är svårt att bedriva förändringsarbeten och stöd och coaching var viktigt för att lyckas.

I förberedelsefasen träffade coacherna ledarna för att diskutera mål och tydliggöra tidsaspekter och förväntningar. Det visade sig att det var viktigt att coachen inte tog över och styrde processen. Under genomförandefasen var coachens uppgift istället att stödja processen genom möten, telefonsamtal och e-post. Teamets ledare fick kontinuerligt information av coachen kring framsteg och på vilket sätt teamet behövde stödjas. I utslussningsfasen utvärderade coachen arbetet och lyfte fram teamets förbättringskunskap och beskrev samarbetet i gruppen. I samarbete med gruppmedlemmarna skapades en plan för vad coachen skulle bidra med i framtiden. Målet var att teamet skulle förstå coachens roll och på vilket sätt arbetet skulle bedrivas för att sedan minska coachens roll, till att bara innefatta coaching vid enstaka tillfällen.

I resultaten framkom att de grupper där coacherna medverkat hade en ökad förståelse och kunskap kring arbetet med förändringsarbetet. Samtidigt ökade också ledarens tro på sig själv när det handlade om utvecklingsarbeten samt processkunskapen. Eftersom ledarna också hade bristande kunskap om förändringsarbetet låg det i coachernas uppdrag att stötta både medarbetarna och ledarna. Det framgick att ledarna lärde sig mycket av coachen vad gäller

ledarstilar och hur man bedriver utvecklingsarbete: de förstod vikten av kunskap, tillräckligt med tid och de tekniska förutsättningarnas påverkan på resultatet Godfrey beskriver också problemet med ledare som inte följer och förstår teamets utveckling och de förödande konsekvenser för utvecklingsarbetet som detta medför. Dessa fall finns också beskrivna i hennes material (a.a).

4.4 Analys av det teoretiska ramverket

Med anledning av det teoretiska ramverk som behandlas ovan har fem begrepp som även identifieras och på olika sätt lyftas fram ur det empiriska materialet. På detta sätt skapas det en struktur i studien. Begreppen grundas i en parallell genomgång och reflektion kring det teoretiska och empiriska innehållet och återfinns i intervjuguiden (bilaga 1).

- Kommunikation - lyfts bl.a. upp av Thulin (2006) och Wolmesjö (2005) och är ett centralt verktyg i arbetet inom en organisation.
- Delaktighet – det är en individuell upplevelse och oftast motivationshöjande, Kotter och Schlesinger (2008) behandlar detta begrepp och menar att det handlar om att förankra förändringarna i sig själv.
- Samarbete – genom Brante (2009) beskrivningar av professionerna framträder olika handlingsmönster, det innebär att det kan skapas strukturer för arbetet mellan medarbetare som underlättar samarbetet.
- Engagemang – är en individuell upplevelse bl. a. baserad på en positiv målbild (Kotter och Schlesinger, 2008). Godfrey (2013) tar även upp det *genuina intresset* som skapar engagemang.
- Förankring – är ett viktigt steg i förändringsprocesser (Olsson och Sandell, 2008). Godfrey (2013) beskriver att personalen resonerade om en idealsituation och på så sätt förankrades iden hos personalen.

Sammantaget är dessa fem begrepp nära samankopplade med varandra och kopplade till människors upplevelser. De är ytterst viktiga i arbetet med att organisera och följdaktiges återfinns dessa begrepp i empirin.

5 Metodologi

I denna del kommer de olika metodvalen presenteras. Det kommer att framgå hur studien på detta sätt vuxit fram och påverkats av detta genomförande.

5.1 Metodval

I studien lyfts människors tankar, känslor och handlingar samtidigt som dessa är påverkade av sin omvärld. Denna studie utgår från Nilssons (1996) sätt att tolka hur människor samspelar med varandra fysiskt, mentalt och känslomässigt och samspelet mellan samhället och individerna utifrån normer, kulturer, strukturer o.s.v. Detta perspektiv valdes utifrån föreställningen om att Projektorganisationen vilar på mänskliga relationer.

För att uppfylla syftet valde jag tidigt intervjuer och observationer som utgångspunkt för undersökningen. Jag ville finna särdrag och unika egenskaper i materialet och min utgångspunkt var att skapa en djupare förståelse för det som studeras (Holme & Solvagn 1997). Genom samtalsintervjuer gavs informanterna möjlighet att själv formulera och uttrycka sig. Genom detta tillvägagångssätt hoppades jag på att få informanternas egen berättelse inom ramen för studiens syfte. Genom att även använda mig av en icke deltagande observation var min förhoppning att jag skulle kunna få ökad förståelse för det sammanhang som informanterna befann sig i och på så sätt förstå den sociala och organisatoriska situationen. Att studera aktörerna inom Projektorganisationen utifrån olika metoder var för mig ett sätt att skapa en allsidig och nyanserad bild av arbetet inom Projektorganisationens. Arbetet med urvalet av informanter blev därför viktigt (se Urval). I ett första skede beslöt jag mig för att intervjua delprocessledarna som är de aktiva utövarna av Projektorganisationen. Den andra viktiga gruppen är rektorerna som ledare för den ordinarie verksamheten i skolorna.

5.2 Intervju

För att förstå varför Projektorganisationen skapades gjordes den första intervjun med projektchefen. Det framkom en tydligare bild av hur organisationens struktur var uppbyggd och hur arbetet var tänkt att löpa på. Denna intervju var utgångspunkten till de observationer och intervjuer som sedan följde.

Intervjuformen var delvis uppbyggd kring olika teman men som stöd fanns även specifika frågor utformade. De framarbetade frågorna var utformade enligt semistrukturerad struktur (Kvale & Brinkmann, 2010) se bilaga 1. Metoden medgav följdfrågor, som en anpassning till de svar som framkom i intervjuerna. Detta gav möjlighet till en fördjupad förståelse (Bryman,

2011) vilket var viktigt för att få ett flöde i intervjun som dominerades av informantens eget sätt att beskriva sina upplevelser. Detta förhållningssätt genomsyrade samtliga intervjuer.

För att boka tid med de utvalda informanterna kontaktades de utvalda rektorerna och delprocessledarna via telefon och vid ett av observationstillfällena då jag träffade de berörda. Studiens syfte beskrevs då kort. Intervjuerna skedde på informantens arbetsplats eller på stadshuset i ett mindre konferensrum i lugna miljöer.

Det fanns inga indikationer som pekade mot att inspelningen påverkade informanterna och deras svar. Intervjuerna inleddes med information om att resultatet omfattades av anonymitet och transkription genomfördes av författaren. Vidare var målet att informanten skulle uppleva en trygghet vid intervjutillfället, därför var jag noga med mitt uppträdande. Jag upplevde att avståndet på detta sätt minskade och ett förtroende uppstod (Ejvegård 2009).

Intervjuerna varade mellan 40 och 70 min och spelades in på diktafon. På detta sätt fick jag beskrivande svar som väl svarade upp mot mina frågor. Det utarbetades två likartade intervjuguider för de olika grupperna (delprocessledare och rektorer), som ett led i att stärka validiteten.

5.3 Observation

Jag har vid samtliga möten gjort icke-deltagande observationer (Andersen, 1998) och min roll har varit passiv. Jag har upplevt att det varit viktigt för att minimera min påverkan som observatör. Jag befann mig utanför kretsen, så avskilt som möjligt från mötesdeltagarna, utan att utmärka mig. För att skapa en förståelse för vilken kontext som Projektorganisationens medarbetare befann sig i var det viktigt att se informanterna i deras mötesmiljöer.

Observationsmetod valdes för att få en djupare förståelse för beskrivningarna vid intervjuerna och i vilken kontext som informanterna befann sig i.

Observationerna gjordes vid tre tillfällen och skedde inom slutna grupper, d.v.s. vid planerade mötestillfällen (Holme & Solvagn 1997). Vid två av de tre tillfällena presenterades jag kortfattat. Vid det sista mötet deltog ca 50 personer och jag var där anonym.

Beskrivningarna av observationerna når inget absolut sanning men har som målsättning att vara värderingsfria och beskrivande. Liedholm (1999, s.185) skriver ”Det innebär att olika intervjupersoner i viss mån får fram eller når olika verkligheter eller olika skikt i verkligheten”.

5.4 Urval

Vid kontakt med projektchefen inbjöds jag till en presentation av organisationen på stadshuset i Landskrona under september månad 2013. I diskussioner med projektledningen framkom en vilja att få veta ifall Projektorganisationens arbete uppmärksammas ute i verksamheterna och hur det yttrade sig.

Med utgångspunkt i de två organisationer (matrisorganisation och den ordinarie organisationen) valde jag ut de yrkesgrupper som gemensamt skulle samverka praktiskt. I matrisorganisationen valde jag delprocessledarna och i den ordinarie organisationen valde jag rektorerna. Rektorernas uppdrag var att driva projektet på sin enhet och delprocessledarna uppdrag var att handleda och stötta rektorerna i detta arbete.

Urvalsstrategin för att finna deltagare till studien utgick också ifrån att jag som forskare inte skulle ha några kopplingar till någon av de tänkta skolorna. Skolorna och förskolorna skulle ha olika geografisk placering. Det var också viktigt att det skulle finnas en tydlig spridning av antal barn/ungdomar i de olika verksamheterna. Vidare togs det även hänsyn till en likvärdighet mellan könen samt en spridning i ålder mellan informanterna. Alvesson (2010) menar att det kan vara viktigt att ha en bred representation av olika människor eftersom det kan ge olika beskrivningar av det som ska undersökas. Gällande urvalet av rektorerna så skulle de uppfylla kriteriet att arbetat på sin tjänst i minst tre år. För att ha hunnit träda in i yrkesrollen och etablera sig på arbetsplatsen.

Studien omfattar totalt tio intervjuer. Fyra delprocessledare, fyra rektorer, en projektchef och en representant från förstudien. En rektor avböjde delaktighet vid intervju p.g.a. hög arbetsbelastning och hänvisade till sin kollega. Antalet informanter begränsades efter den tidsram som finns för kursen.

Observationerna skedde huvudsakligen vid de möten som Projektorganisationens representanter deltog i och på olika sätt ledde temat var Projektorganisationens arbete. Till det första mötet bjöds de sju delprocessledarna. Vid det andra mötet fick delprocessledarna presentera sitt fokusområde för rektorer. Det sista mötes- och observations tillfälle riktade sig till delprocessledarna, grundskolecheferna, förskolecheferna, förstelärarna och politikerna och benämns i materialet som kick-off. Detta möte leddes av projektchefen och en representant för IBM.

5.5 Forskningsetiska aspekter

Etiskt ställningstagande är aktuellt under hela forskningsprocessen. Efter det första mötet med projektchefen blev det tydligt att det fanns en vilja att utvärdera första delen av implementeringen av Projektorganisationen. Vid det första observationstillfället ville jag försöka att öppna upp för en relation till delprocessledarna. Projektchefen inledde mötet genom att välkomna mig som observatör och uppmanade alla att vara ”sig själva”. Jag upplevde att detta underlättade kontakten och jag kände mig accepterad, vilket visades genom att det fanns ett intresse kring mig och min roll.

Vid intervjutillfällena uppstod det vid vissa tillfällen situationer som informanterna upplevde som etiskt svåra; det handlade oftast om att de hade kritik kring personer inom organisationen. Dessa tankar kan även uppstå efter intervjutillfället. Efter diktafonen var avstängd förekom det ibland att informanter undrade om intervjun var användbar och/eller så fortsatte ett samtal om hur man kan förändra och förbättra organisationen. Jag var noga med att informera om syftet med denna studie, om de ville komplettera intervjun kunde de ta kontakt med mig. Samtliga informanter blev informerade om att intervjuerna hanteras konfidentiellt men att slutmaterialet ska komma Projektorganisationen och Utbildningsförvaltningen till kännedom.

Vid vissa tillfällen då det funnits möjlighet för igenkännande genom informantens sätt att beskriva eller uttrycka sig har det skett en omskrivning (Holme & Solvagn, 1997).

5.6 Bearbetning och analys av material

Bearbetningen av informationen börjar egentligen i samband med att intervjuerna skrivs ut. I detta moment skapas en ökad förståelse för innehållet och en ökad förståelse för individens upplevelse växer fram. I och med att denna process startat blir analysen av materialen nästa steg. I detta skede har jag försökt att förstå deras upplevelser. Givetvis är det med försiktighet som jag påstår att jag tolkat informanterna på ett korrekt sätt men tanken har varit närvarande under hanteringen av materialet. Samtidigt är det svårt med exakthet beskriva hur jag utfört och skapat tillförlitligheten i materialet (Stukát, 2005), men för att stärka reliabiliteten har det inspelade materialet lyssnats på vid flera olika tillfällen. Möjligen framträder innehållet tydligare på detta sätt. De personer som intervjuades har samtliga olika upplevelser, uppfattningar och minnesbilder av ibland samma situation. Således måste målet berörande validiteten vara att föra fram de aspekter som deltagarna upplevde som de viktigaste och som återspeglas i frågeställningarna.

Möjligheterna till generalisering sträcker sig egentligen bara över det insamlade materialet. Stukát (2005) beskriver relaterbarhet där liknande situationer kan kännas igen och relateras till. Undersökningsgruppen är begränsad i antal men när man talar om tillförlitligheten i studien innebär det att lyfta fram rimliga och trovärdiga tolkningar.

Reliabilitet innebär tillförlitlighet, att olika forskare oberoende av varandra ska komma fram till samma resultat när de studerar ett material (Wibeck, 2010). Utskriften av intervjuerna skedde ordagrant i skriftlig stil för att på detta sätt öka validiteten och reliabiliteten i materialet (Ejvegård, 2009). För att tillförlitligheten i materialet ska hålla en hög kvalitet har bearbetningarna skett varsamt och möjligheten till olika tolkningar beaktas.

Ödman (2004) beskriver sättet att arbeta med resultatet. Detta stämmer väl överens med förfarandet i denna studie. För att utkristallisera essensen i beskrivningarna inleddes arbetet med att dela upp det nedskrivna materialet i olika kategorier. Målet med indelningen var att det skulle skapa en samlad beskrivning kring kategorin. Det skulle innebära en ny förståelse där mönster, variationer och olika uppfattningar synliggörs (Stukát, 2011). Svårigheten med indelningen var att inte innehållet skulle tappa sin betydelse och den kontext som det befann sig i. Slutligen utkristalliserades en tydlighet och en ny förståelse för materialet.

Vidare delades det konfidentiella materialet in i olika teman för att sedan jämfördes mot studiens syfte.

Då titeln rektorer används i studier avser det förskolechefer och rektorer. Det finns i denna studie inget egentligt värde att separera dessa båda professioner åt då de dels befinner sig på samma hierarkiska nivå inom samma förvaltning d.v.s. arbetar med barn och ungdomar, samt utifrån liknande lagstiftning och styrning.

6 Resultat

Som ett led i att avidentifiera materialet kan det förekomma omskrivningar och viss förändring av texten. Justeringarna är nogsamt omarbetade så att innehållet inte ändrar betydelse. I den första delen har informanterna tilldelas nummer 1 - 4. I den andra delen har informanterna fått nummer 5 - 8. Vad gäller benämningar av befattningar eller positioner är dessa korrekta. Materialet presenteras i tematisk ordning. I den tredje delen presenteras tre observationer, dvs. A, B och C.

6.1 Del 1-Delprocessledarna

Det inledande förändringsarbetet startade med att en konsultfirma gjorde en förstudie för att identifiera speciella problem. I förstudien identifieras brister. Projektorganisationen skapades.

Gruppen med delprocessledare skapades under sommaren och hösten 2013 av projektchefen. Det ingår sju delprocessledare som vardera har ett fokusområde.

Samtliga informanter beskriver oklarhet kring varför just de blivit valda till uppdraget men antar att det är för att fokusområdet berör deras vanliga arbetsuppgifter. Oklarheten kring rekryteringarna av delprocessledarna har även påverkat övriga medarbetare i organisationen, som ställer sig undrande till varför de inte blivit informerade och hur rekryteringsprocessen har gått till. Delprocessledarna utnämndes först och därefter fick övriga medarbetare informationen.

”Ja, det blev lite fel. För det blev så här att vi delprocessledare blev utsedda först sen efter det så fick rektorerna veta det på omvägar. Så det är så här att det finns ett jättestort motstånd från rektorerna, för det vet jag eftersom jag träffar de (rektorerna) i andra sammanhang. Så läcker de och så tänker de inte på att jag är där. Men detta skapar oerhörd irritation bland rektorerna och det är jag fullständigt medveten om.” (2)

Delprocessledarna möter på detta sätt svårigheter vid kontakten med rektorerna på de olika enheterna. I vissa fall upplevs rektorerna som lite motsträviga och visar inget riktigt driv och engagemang för arbetet. Bilden förtydligas ytterligare av att fokus flyttas från att handla om fokusområdet som är arbetsuppgiften till att handla om organisatoriska frågor som inte delprocessledarna kan besvara.

”Det har dels handlat om varför fokusområdena är utvalda, varför dessa personer är utvalda (delprocessledarna), varför man har skapat denna organisation, ja. Det är ju informationsbrist det är för mycket igång.” (1)

Delprocessledarna har också många obesvarade frågor kring organiseringen av hela Projektorganisationen. Det framkommer kritik kring brister i förankringsarbetet på olika plan. Det berör bl.a. frågan om varför Projektorganisationen skapades, valen av fokusområden, samt vilka kriterierna är för de 40 projekt som ingår i Projektorganisationen men även varför just dessa delprocessledare blev utvalda. Frågorna är många och informanterna upplever att de inte fått svar på frågorna. Det framgår att det finns ett behov av att få vara delaktig, ställa frågor och få veta bakomliggande orsaker.

En informant ställer sig frågan om det är för att förankringsarbetet varit bristfälligt som motsättningarna kan frodas. Vad gäller informationsbrist så framkommer det vid mötet med medarbetare på enheterna svårigheter med att identifiera det övergripande syftet med Projektorganisationen, samt fokusgruppernas tillkomst. Det framkommer även svårigheter för

medarbetare att förstå syftet med olika sammankomster som Projektorganisationen anordnar. Det finns ett behov ute i verksamheterna av att förstå övergripande frågor för att kunna sätta Projektorganisationen i ett praktiskt sammanhang.

”Det som inte varit så bra är ju informationen, vad är syftet och varför gör vi detta? Men då på kick-off:en när vi lunchade, då blev folk lite frustrerade, varför tog de in den här kvinnan från IBM? Vi ska ju inte driva projekt! Men då fick jag ju säga att det finns ju vissa modeller och sen applicerar man dem på olika sammanhang eller företag. Men sen är det kanske inte alla som skulle ha lyssnat på henne från IBM för vissa blev ju mer negativa och fick vatten på sin kvarn och tänkte, vad gör vi här och detta berör inte oss.” (2)

Delprocessledarna upplevde inte att de fått information innan mötet om att det skulle delta en gästföreläsare från IBM. Det upplevdes som svårt att bemöta reaktionerna från rektorerna och förstelärarna. Informanterna upplever kommunikationsbrist. Projektchefen har inte fört en dialog med delprocessledarna kring syftet med kick-off:en vilket leder till svårigheter för delprocessledarna att bemöta kritik från rektorerna och förstelärarna.

6.1.1 Kommunikation inom gruppen/ledarskap

Samtliga delprocessledare upplever att gruppen är i ett startskede. Eftersom de inte har arbetat ihop tidigare tar det tid att bli en grupp men känslan inom gruppen är positiv. Gruppen har både fysiska möten och möten via internet. Tanken med att mötena delvis är via internet är bl.a. att öka delaktigheten. Här finns dock tekniska svårigheter som är frustrerade eftersom det ger konsekvenser i form av schemarubbningar. Flera informanter beskriver också fördelen med Internetmöten eftersom det ger möjlighet till ökad delaktighet.

”/---/ så tycker jag att vi har fått bra snurr på den med möten 1 gång/v. via nätet. Kan man så är man med annars går det bra ändå, det ligger då på vårt ansvar att uppdatera oss på det vi missat. Sen har vi fysiska möten också, vi som arbetsgrupp är ju ny, vi har ju inte arbetat ihop innan /---/ det har ändå börjat bra och känns bra, att kommunikationen oss emellan funkar bra. Att vi har olika professioner är ju berikande för gruppen.” (1)

De olika professionerna, yrkena eller funktionerna som delprocessledarna har som sin huvudsakliga arbetsuppgift har en påverkan på arbetet som delprocessledare. Vid vissa tillfällen framgick det att delprocessledarna hade respekt för varandras fokusområden då alla upplever att de har specifik kunskap inom sitt fokusområde. Förutom att det ges möjlighet till en ökad helhetssyn finns det även en tydlig komplexitet. I vissa fall framkommer svårigheten och motsättningar att befinna sig mellan två uppdrag, d.v.s. det ordinarie arbetet samt arbetet som delprocessledare. Vid andra tillfällen framkommer det svårigheter med en hög arbets- och ansvarsbörda berörande det ordinarie arbete.

”Men jag har så fullt upp med *allt annat* så jag kanske inte kommunicerar så mycket med de andra delprocessledarna. Arbetet med detta gör jag kanske när jag sitter där hemma i soffan.” (2)

Det framkom vid flera tillfället att kommunikationen vid mötena som gruppen har är tydlig och genomsyrades av ett lösningsfokuserat förhållningssätt. Projektorganisationens chef som är med vid samtliga möten upplevs som en lyhörd och engagerad chef som öppnar upp för olika lösningar och infallsvinklar vilket ökar delaktigheten i gruppen.

”Ja det tycker jag när vi träffas. Projektchefen försöker vara lyhörd och han är duktig på att svara upp. Han vill gärna ha input och så. Delaktig i processen, det känner jag mig.” (2)

”Nä, jag tycker att man tittar öppet och kritiskt på den egna verksamheten. Det här har fungerat bra, det här har fungerat mindre bra. Det är liksom helt okej att ta upp dessa frågor. Det kanske inte alltid finns lösningar men man identifierar svårigheter.” (1)

Öppenheten vid diskussionerna skapar möjligheter till att lyfta fram vettiga och genomtänkta idéer.

”Jag kan berätta om något projekt som jag tänkt och om jag är progressiv så kan någon annan säga har du tänkt på det här och det här.” (4)

Vid mötena förekommer det konstruktiva och utvecklande diskussioner inom delprocessledargruppen. De befinner sig i ett inledningsskede och det förekommer idéer om hur arbetet ska vara utformat samt strukturerat. En av informanterna skulle vilja diskutera och synliggöra de kopplingar som informanten tycker sig kunna se mellan de olika fokusområdena. Engagemanget och intresset för uppdraget beskrivs som spännande och personlighetsutvecklande. Dock möts de av olika grad av engagemang och intresse från medarbetarna ute på arbetsplatserna.

”Jag känner att vi delprocessledare brinner mer för Projektorganisationen är de personer som finns ute på enheterna.” (4)

6.1.2 Kommunikation mellan delprocessledare och rektor

Bristen på engagemang hos rektorerna skapar ibland ett problem på arbetsplatserna. Rektorns ansvar för sin skola är tydligt, styrningen är dels från stat och dels från kommunen. Det tas stor hänsyn till statliga direktiv och det framkommer vid intervjuerna att det kan förekomma en viss eftersläpning med direktiv från kommunal nivå. Vid de tillfällen då delprocessledarna upplever ett mindre engagemang från verksamheten kan de se parallella brister.

Verksamhetscheferna fullföljer inte uppdraget. Dessa ledare upplevs inte av informanterna som understödjande i det arbete som Projektorganisationen utför.

”Det fattas en tydlighet hos verksamhetscheferna, dom ska ju också vara entusiastiska inför Projektorganisationen. Vi hade innan en förvaltningschef som var en tydlig visionär/---/han var intresserad av utvecklingsarbetet, han satte Landskrona på kartan. Det måste finnas någon nu som understödjer Projektorganisationens chef i sitt arbete. Det känns som Projektorganisationen nu är ett reservhjul, det känns segt.” (4)

En del i utmaningen med arbetet som delprocessledare är att skapa en väl fungerande kommunikation med medarbetarna i verksamheterna. Det finns dock ingen beskrivning hur kommunikationen och kontakten ska ske mellan delprocessledarna och rektorer.

”När det gäller kommunikationen ut i verksamheterna är det ett problem. Jag har saker som jag behöver kommunicera ut och då pratade jag nyss med en verksamhetschef och frågade när kan jag träffa dig och dina rektorer? Då säger verksamhetschefen att jag har tre möten. Då tänker jag att jag har också mycket, det finns ju en viss gräns, jag har ju mitt vanliga arbete också och det finns en viss gräns för hur mycket tid jag kan arbeta med implementering. /---/här är lite svårare för att man ska på kort tid få ut sitt budskap.” (2)

Frustrationen hos delprocessledarna gäller brist på stöd från den traditionella verksamhetens olika chefer och menar att det kan finnas en motsättning mellan dem. Motsättningen beskrivs som slapphet hos verksamhetschefernas. Verksamhetscheferna har ett viktigt jobb i att vara väl insatta i Projektorganisationen, ”sanktionera”, kommunicera och beskriva Projektorganisationen i sin egen verksamhet. Det finns en brist i sättet som verksamhetscheferna leder arbetet på.

”/---/ ju högre upp man kommer desto farligare blir projektorganisationen. Dom tror att vi ska komma och säga till dom vad dom ska göra, alltså ledare måste ta sitt ansvar.” (3)

6.1.3 Delaktighet och samarbete - Hierarki/makt

Delprocessledarna upplever inte att deras uppdrag hotar den traditionella organisationens arbete. Men motståndet från den traditionella hierarkin påverkar och försvårar delprocessledarnas arbete. Ett gott samarbete mellan pedagoger, förstelärare, elever, rektorer och delprocessledarna förutsätter rektorns samtycke och verksamhetschefens stödjande. Medarbetarna (pedagoger, förstelärare, rektorer) lyssnar i första hand på sin egen chef. Delprocessledarna upplever hierarkin som ett hinder eller en begränsning.

”/---/ sen har jag försökt att maila men man vill ju inte gå över verksamhetscheferna. Allt detta blev så tydligt i fredags på kick off: en. Då satt jag i samma grupp som en verksamhetschef, ett par rektorer och en politiker. Det blev så tydligt, vem ska säga vad? Verksamhetschefen vill bestämma vissa saker, politikern vill bestämma vissa saker och jag kommer med förslag.” (2)

Informanten upplevde att rollerna som togs vid grupparbetet under kick off: en snarare hade sin utgångspunkt i hierarkiska roller än i det fokusområde som skulle behandlas. Ett nytt beslut togs under hösten 2013 i Utbildningsnämnden som innebar att rektorerna skulle komma att arbeta tydligare med de sju (nio) fokusområdena.

”Men det blir lättare för att nästa år så kommer fokusområdena bli prioriterade områden och rektorerna kommer att använda sig av dessa i fler sammanhang, men vi är i en implementeringsfas och det är klart att vi stöter på motstånd.” (2)

Delprocessledarna tycker att Utbildningsnämnden ger en tydlig signal på en ny riktning genom beslutet om de nio fokusområdena. Rektorns arbete kommer att utgå från de nio fokusområdena i kommande års arbete och på så sätt kommer dessa bli mer naturliga. Kopplat till det nya arbetssättet är även den tydliga uppföljningen och återkopplingen kring verksamheternas arbete. Vad gäller verksamheternas praktiska användande av fokusområdena upplevs de inte vara implementerade ute i verksamheterna. Rektorerne har svårt att använda sig av fokusområdena. De olika enheterna har kommit olika långt i startfasen. Det handlar om att förstå vad Projektorganisationen är, vilken funktion den har och hur de ska kunna använda sig av den. Delprocessledarna möter olika scenarier. Det framkommer förslag från processledarna om att vore en fördel att ha kontakt med en och samma person på enheterna så att samtalen inte handlar om att etablera nya relationer eller att förstå varandras sätt att tala utan resulterar i en utveckling av fokusområdet på enheten. Delprocessledare menar att fokusområdena kan delegeras av rektorerne till fysiska personer på den egna enheten.

”Jag sa till henne (rektorn) att hon kan ju delegera ut ett fokusområde till var utvecklingsledare. Det underlättar ju för mig också, då vet jag vem som har ansvaret för mitt fokusområde på enheten. Jag tycker att det är viktigt att det händer saker på riktigt och då måste det finnas en fysisk person som driver det tillsammans med mig och rektorn.” (4)

Delprocessledarna upplever vid mötet med medarbetarna på enheterna att det ibland förekommer brister av något slag, det kan vara kunskap, vilja och/eller struktur, vilket försvårar arbetet. Det framkommer osäkerhet kring delprocessledarnas uppdrag och Projektorganisationens innehåll. Associationer och tolkningar figurerar i verksamheterna och det framkommer en uppfattning om att namnet ”Projektorganisation” kan ge signaler om att Projektorganisationen äger projekt och att dessa är tidsbegränsade. Förväntningar är otydliga. Delprocessledarna beskriver sina arbetsuppgifter olika och hur de arbetar med uppdraget i verksamheterna.

”Jag får en viktig roll, dels att få information och dels ge information, att fungera som ett bollplank/---/Det är ju med en viss försiktighet, det är ju inte 100 % säkert vad det innebär i praktiken/---/.” (1)

”Då kan jag ta kontakt med rektorn och komma ut till skolan och ha en föreläsning för att visa på kopplingarna till mitt fokusområde. /---/om rektorerne ser att utvecklingen har stannat upp kan jag gå in som observatör eller kan ge tips för att få rullning på processen igen.” (3)

”/---/att vara en idéspruta-att föra vidare bra och goda exempel. /---/Jag tänker att jag kan föra vidare det här som vi redan jobbar med på min arbetsplats/---/jag kan inte rodde i allt annat. /---/ jag är inte intresserad av att göra någon färgkarta. Det är ju så att en pedagogisk frihet måste alltid få finnas.” (2)

Delprocessledarna ser olika på sin roll, sina arbetsuppgifter och hur dessa ska utövas. Det finns en ”luddighet” som skapar fritt spelrum i hur de ska arbeta. En del väljer att följa processen som handledande eller coach, andra som sakkunniga inom fokusområdet. Arbetet är

också kopplat till den tid som den enskilde delprocessledaren har avsatt för uppdraget.

Delprocessledarna har inte fått någon arbetstid avsatt för uppdraget i Projektorganisationen.

En färgkarta har konstruerats av Projektorganisationen där de enskilda delprocessledarna i färg kan tydliggöra var i processen projekt befinner sig.

”Det finns ju vissa som gjort färgkartan och det känner jag att det kan jag inte göra, jag har inte tid att åka ut till alla enheter, det funkar inte så då hade mitt (ordinarie) arbete blivit lidande. Den tiden har inte jag.” (2)

De flesta delprocessledarna arbetade redan heltid då de antog uppdraget att ansvara för ett fokusområde. Uppdragets omfattning upplevs som oklar. De vet inte vet hur många procent uppdraget ska omfattas av och hur mycket tid rektorerna avsätter för uppdraget.

”Jag har min vanliga tjänst, detta är bara ovanpå den. Det fattade jag ju inte när jag gav mig in på detta, nä det gjorde jag inte. För detta är ganska så omfattande om man ska göra något bra.” (2)

Ibland kan de ordinarie arbetsuppgifter och deras innehåll och arbetet i projektorganisationen vara snarlika. Delprocessledarna är engagerade i sitt område och upplever sig ha kunskaper som meriterar dem till uppdraget. I engagemanget finns det en vilja att utveckla och arbeta med uppdraget i en mer omfattande grad.

”En stor nackdel, alltså jag vet att om man verkligen hade ... jag vet att i andra kommuner finns det de som har en heltidstjänst och som jobbar bara med det här och då kan man göra mycket mer av det.” (3)

Tidsramen för Projektorganisationen på tre år upplevs vara för kort och för att det ska bli synliga effekter. En av informanterna beskrev att förändringsarbete i en skolverksamhet tar mellan 6 och 8 år men att det också förutsätter att man tar ett samlat grepp och har ett gemensamt mål.

”Det finns en systematik, det har ju en annan prioritet nu än tidigare. Man visar ju här nu att det är ju viktigt.” (1)

Systematiken ligger i tydliggörandet av de sju (nio) fokusområdena. Fokusgrupperna kan medföra en likvärdighet inom Utbildningsförvaltningen.

”När man har mer kännedom om varandras verksamheter så kan det ju hjälpa till att man tar kontakt med varandra. /---/ Den här Jantelagen råder ju. Men kanske kan det öppna upp dörrar, att man ber om hjälp.” (1)

6.2 Del 2 Rektorerna

Som ett led i förändringsarbetet är rektorerna delaktiga i processen. De har en central roll i organisationen då de befinner sig som *första linjens chefer* d.v.s. uppdraget innebär i struktur både att rektorn styr sina medarbetare och blir styrda av verksamhets -och förvaltningschef. Samtliga rektorer i organisationen omfattas av Projektorganisationens arbete.

Förstudie som är grunden för Projektorganisationens arbete har i vissa fall känts till av rektorerna men dock inte i detalj. Hos de rektorer där den var känd fanns inget behov av detaljinformation.

”De hade en utredning av Incondia /---/ men jag vet egentligen inte mer och jag har inget behov av att veta varför heller. Dom fattade det beslut att vi behövde den här organisationen och då behöver jag inte ifrågasätta det.” (7)

Det framkom att informanter som kände till förstudien även hade en djupare och utökad kontakt med Projektchefen dels berörande arbetet inom Projektorganisationen och dels berörande annan typ av verksamhetsutveckling. Det framkom att det inte i alla fall är nödvändigt att ta del av bakomliggande information, så som förstudien, utan att arbetet trots det kan flyta på. Av en annan informant framkom det behov av att ta del av information som på olika sätt lett fram till arbetet med Projektorganisationen. Rektorernas frustration och frågor var många och omfattade både detalj- och övergripande frågor. Vidare beskrev en informant sin syn på förfarandet kring utnämningen av delprocessledarna:

”Om vi säger så här ... när Projektorganisationen först nämndes så var den ju igång. Och vi rektorer var ju inte delaktiga, i så fall var det bara de som är delprocessledare i dag som samtidigt är rektorer som var medvetna om detta och vi andra var inte det riktigt.” (5)

6.2.1 Delaktighet och samarbete – ledarskap el hierarki/makt

Vid intervjuerna framkommer det ett behov av att i ett tidigt skede känna sig delaktig och få ventilera tankar kring viktiga beslut som påverkar den dagliga verksamheten. Samtidigt framgår hur man organiserar, d.v.s. att alla inte kan och ska vara delaktiga i alla beslut och även en förståelse för att det kan förekomma brister i sättet att organisera och arbetet med Projektorganisationen som handlar om människans begränsningar. Under hösten 2013 avled utbildningsförvaltningens förvaltningschef hastigt. Han var den ytterst ansvariga tjänstemannen i förvaltningen. Arbetet på förvaltningen stannade upp och sorgen över dödsfallet var påtaglig. Inplanerade möten fick skjutas upp. Dödsfallet innebar att den tilltänkta Kick-off:en fick senareläggas. Det resulterade i att planerna för genomförandet och introduktionen för rektorer och förstelärare senarelades. Detta har på olika sätt påverkat arbetet med Projektorganisationen eftersom förvaltningschefen, utifrån sin hierarkiska position och personliga egenskaper hade en viktig roll i skapandet, legitimeringen och upprätthållandet av Projektorganisationen.

”Han var ju otroligt drivande vad gäller utveckling och projekt. Någonstans så startade förvaltningschefen detta som rullar på och jag tror väl inte det stod överst på hans lista att hela organisationen skulle var delaktiga i allt. I

och med hans bortgång så är det ju inte helt enkelt att någon annan går in, jag har en känsla av att det fanns många frågetecken och att det nu är projektchefen som försöker att strukturera upp det och få ut det.” (5)

Förvaltningschefen upplevdes av samtliga informanter som en mycket karismatisk person.

Han var en visionär och upplevdes som en mycket betydelsefull person för

Projektorganisationen och förvaltningen i stort. Det förekom att vid vissa större beslut bl.a.

berörande skolornas ekonomi eller liknande krävdes ett godkännande av förvaltningschefen.

Vid ett tillfälle beskriver en informant sin upplevelse med förvaltningschefen.

”Man satt ytterst på stolen och verkligen strama upp sig, han var verkligen chef, en otrolig pondus, otrolig!/--/vid ett tillfälle skulle jag anställa fler pedagoger /---/så tog han ner glasögonen och så sa han: har du ekonomidokumentet? Och jag blev helt svettig och nästan stammade/---/men det gick bra.” (7)

En annan informant beskrev det vakuum som upplevdes i hela organisationen efter

förvaltningschefens bortgång; det påverkade både chefer och medarbetare. Informanten

menade att detta sannolikt också påverkat arbetet med Projektorganisationen som då var i ett viktigt start skede.

6.2.2 Engagemang delaktighet och kommunikation

Det har framkommit en upplevelse av att projektchefen är tydlig med att han vill skapa

delaktighet som genererar en känsla av respekt för honom och hans arbete. Han är tydlig och

rak i sitt förhållningssätt och det uppskattar en informant väldigt mycket. Informanten tycker

att han genomsyras av en pondus som är svår att beskriva. Projektchefen har också uttalade

krav på medarbetarna om att samtalen ska hålla en hög nivå och vara utvecklande.

”Jag upplever att det finns en lyhördhet gentemot oss som rektorer, om vi har genomtänkta argument så kommer vi till tals/---/.” (7)

Vad gäller engagemanget och förhållningssättet som verksamhetscheferna har mot rektorerna

så upplevs en brist. En informant upplever att det finns någon typ av problem mellan

verksamhetscheferna och projektchefen vad gäller vem som bestämmer vad men kan inte

närmare beskriva det. Det framkommer även andra problem. De grundar sig i en upplevelse

av att verksamhetschefen har ett ointresse för Projektorganisationen.

”/---/Jag kan ju tycka att det är sorgligt att min egen chef är så ovillig till att ta till sig detta/---/vi är ju några stycken som upplever detta, det finns ju några personer som inte alls vill detta.” (7)

Bristen på engagemang menar informanten har resulterat i att det spreds fel information i

inledningsskedet. Rektorn hade inte blivit informerad om att Projektorganisationen skulle

omfatta dennes verksamhet. Informanten tog på egen hand kontakt med projektchefen för att

få klarhet i vilka enheter som omfattas av Projektorganisationens arbete. Informanten är

mycket besviken på verksamhetschefens sätt att arbeta på och känner inget förtroendet och stöttning i sitt arbete. Informanten fortsätter med att beskriva att berörande betydelsefulla delar av verksamheten så diskuterar informanten detta med andra än sin verksamhetschef eftersom informanten upplever ett ointresse från verksamhetschefen. En informant har hört att en delprocessledare upplever svårigheter med arbete i verksamheterna eftersom delprocessledarna inte vet vilken roll som verksamhetschefen har.

Upplevelsen kring kommunikationen har varit varierande. En informant upplever tydlighet i kommunikationen och syftar på youtube-klippet som spelats in av projektchefen. Det upplevs även som att det *ligger i tiden* att sprida budskapet på det sättet. Det finns en lättillgänglighet som är bra då det skapar en öppenhet kring arbetet. Samtidigt har projektchefen varit närvarande vid olika möten som rektorerna har närvarat vid och det har funnits möjlighet till repetition kring oklarheter och möjlighet till att ställa frågor. Det har inneburit en ökad insyn och förståelse för Projektorganisationens arbete. I kombination med att rektorn upplever sig trygg i sitt ledarskap och har förståelse för Projektorganisationens arbete så upplever rektorn inte någon oro kring att rektorns pedagoger ska bli ledda och samarbeta med delprocessledarna inom de olika fokusområdena.

Kritiken berörande de organisatoriska frågorna är tydlig och det framförs en frustration. Det finns en upplevelse från informanterna att det brustit i kommunikationen kring det grundläggande förankringsarbetet. Det handlar om syftet med organisationen och bristen på öppenhet vid rekryteringarna av delprocessledare. Det finns en vilja att diskutera och få svar på frågor.

”Jag tror att det var ett politiskt beslut från början men var väcktes det ifrån, från politiskt eller förvaltningshåll? Vad är syftet?/---/ Varför har vi en Projektorganisation?/---/Man pratar mer vilka arbetsuppgifter som olika personer har inom PO i stället för att prata syfte och det som är grunden.” (8)

Förankringsarbetet har handlat om vilka arbetsuppgifter olika personer i Projektorganisationen ska ha i stället för att lyfta fram de basala frågorna kring varför det finns delprocessledare. Det har försvårat förståelsen för vilken funktion och användning som rektorerna ska ha av delprocessledarna i praktiken. Det är oklart vad rektorerna kan förvänta sig av delprocessledarna och om alla delprocessledare har samma arbetsuppgifter. Det uppfattas som att vissa delprocessledare arbetar heltid med uppdraget medan andra kombinerar det med ett tidskrävande rektorsjobb. Det finns också ett behov från rektorerna av att få veta vad delprocessledarna kan förvänta sig av dem. Frågor berörande projektorganisationens mandat i relation till den ordinarie organisationen har det också

spekulerats kring, d.v.s. att det inte är tydligt vilken chef som ska leda och styra och hur informanterna ska kunna veta det.

För de informanter som kan se att det finns en möjlighet med Projektorganisationen att driva på utvecklingen har fokusområdena synliggjorts. Det framträder då att dessa delvis är tagna från skolplanen.

”Det är ju sju fokusområden och mycket av dom ligger ju i vår läroplan så det är inte så att vi har hittat på dom själv. I och med att vi har det som fokus och att vi har delprocessledarna så håller vi oss mer framme när det gäller forskning, vi kommer få mer av det till oss och det är ju vårt uppdrag. Vi har ju ett uppdrag att driva skola på vetenskaplig grund. Jag kan ju se att Projektorganisationen är något som ska driva oss vidare och föra oss framåt och inte belasta oss.” (6)

Samtidigt så beskrivs det att det kan finnas vissa problem med fokusområdena. Angående fokusområdet ”inkludering” beskriver en informant att detta område kan definieras på olika sätt. Problemet berör tolkningen och vilken innebörd man anser att fokusområdet ska ha är inte känt för informanten. En informant beskriver oron kring att inte förstå vilket budskap och i vilken riktning skolan ska styras

”Och när man pratar inkludering så kan man se det som ett hot, då man har som mål att anpassa skolan efter barnet och då lägger ner de små enheterna med specialkunskap på sitt område, nämligen att hjälpa barn med särskilda behov.” (5)

Då informanten ville fördjupa sig i hur Landskrona stads syn på aparta barn skulle hanteras gick informanten ut på kommunens intranät för att söka information. Det framkom inte någon information eller definition av fokusområdet på nätet. Informanten upplever sig åsidosatt och utan kontroll. En informant beskriver att fokusområdena upplevs vara många och har ingen förståelse för dem.

”Ju flera bollar du kastar ut desto enklare är det att göra mål.” (5)

6.2.3 ”Kick-off”- Introduktion kring Projektorganisationen för rektorer och förstelärare

Svårigheterna med att förstå syftet och användningsområdena är återkommande hos vissa av informanterna. Vid kick-off:en upplevde informanterna samma sak. Det var svårigheter med att förstå på vilket sätt de skulle ta till sig informationen. Det upplevdes att det *låg och vibrerade* något, att det fanns oklarheter som inte tydliggjordes.

”Man måste tydliggöra, vissa rektorer har ju dubbla uppdrag i att också vara delprocessledare. Jag tyckte jag hörde någon förstelärare säga att: sen kallade ju rektorn på ”Dammhag” till möte. Och det gör ju hon utifrån att vara delprocessledare.” (6)

Vad berör föreläsaren från IBM som deltog i kick-off:en så upplevde vissa av informanterna att hennes utgångspunkt skiljde sig markant från de *mjuka* värden som skolan arbetar med. Det upplevdes som att deltagarna på kick-off:en skulle lära sig projektledning men Projektorganisationens syfte ansågs var otydligt.

”Det gav mig absolut ingenting! Har man arbetat så länge som jag gjort så har man varit med om ett förfärligt antal fortbildningar och rektorsutbildningar. Jag är ganska ointresserad av hennes arbete i IBM. Jag tycker det är ganska väsensskilt från vår verksamhet. Jag tyckte att dom projekten som hon relaterade till var långt ifrån de mjuka värden som vi pysslar med. Och även om jag varit en färsk rektor så hade jag haft svårt att dra parallellerna till vår verksamhet.” (5)

”Den var helt värdelös! Hade vi varit ett gäng projektledare... men hon var duktig på sin sak. Folk satt och sa: jag driver en skola jag har inte som min främsta arbetsuppgift att driva projekt. Alltså en hel dag kändes som en felsatsning.” (8)

Missnöjet med kick-off:en riktades delvis mot att informanterna hade svårigheter med att känna igen sig och se paralleller till sin egen verksamhet eftersom rektorns uppgift är att driva en stor organisation långsiktigt. En annan informant konstaterade att arbetet i projektform är ett nytt sätt att arbeta på och att det tar tid för att få det att *sitta*. En informant beskrev de enskilda samtal med projektchefen som inneburit en lättare förståelse och kunskap för sättet att arbeta på. Samtidigt framkom det en ambivalens. En informant hade egna upplevelser av att leda och arbeta med projekt.

”/---/vi var många involverade, vi var duktiga på att fylla i ansökningarna och fördela x antal hundra tusen och ja! I dag vet vi inte riktigt vad vi gjorde. Vi vet att vi kunde förlägga fortbildningar på trevliga platser men innehållet har vi glömt bort.”(5)

Trots den upplevelsen så beskrev informanten att det är viktigt att vara öppen och prova nya idéer eftersom man inte har svaren i förväg. Informanten tyckte att skolan generellt är dålig på att följa upp och utvärdera utvecklingsprojekt och synen på ett långsiktigt förhållningssätt är viktigt.

6.2.4 Förankring - rektorns roll

Berörande verksamheternas arbete med fokusområdena framkommer det att de har kommit olika långt. Dels har rektorerna en roll i informationen och spridningen och dels finns delprocessledarna som på olika sätt arbetar med sitt fokusområde i verksamheterna. I en verksamhet har pedagogerna fått välja ut det fokusområde som de tycker är intressant för att sedan fördjupa sig i det. I en annan verksamhet har arbetet startat med att utvecklingsledarna på enheten har fått vars ett fokusområde att ansvara för. En delprocessledare har deltagit vid ett av mötena som gruppen haft. Arbetet inom gruppen handlade vid detta tillfälle om hur de inom gruppen skulle jobba med fokusområde och vilka mål som skulle genomsyra arbetet.

”Jag vill på sikt ha konkreta mål som jag vet att arbetslaget arbetar mot.” (6)

Förväntningarna från rektorn på de olika grupperna är att arbetet ska generera en tydlighet samt att de pedagogiska samtalen inom gruppen ska generera ett mer lösningsfokuserat förhållningssätt. Det innebär att pedagogerna utmanar sitt tankesätt och bredda sin syn på verksamheten och sitt arbete. Informanten förväntar sig att delprocessledarna har tid att lägga på sina uppdrag. Vid en annan enhet har rektorn vidarebefordrat mail kring Projektorganisationen till sina pedagoger och har ännu inte börjat diskutera eller påbörjat något arbete i verksamheten. Rektorn har inte känt sig säker på vad Projektorganisationen står för men upplever nu att informationen har sjunkit in. Vidare beskriver informanten att det har funnits en risk för missuppfattningar hos pedagogerna om informanten inte varit säker på det som informanten kommunicerade ut. Informanten menar att det finns stora vinster med arbetssättet. Delprocessledarna befinner sig över hela förvaltningen och kommer på så sätt att kunna sprida ovärderlig kunskap mellan de olika enheterna. Förstelärarna och delprocessledarna kan på så sätt diskutera olika metoder. Vid de övriga enheterna finns det ett visst motstånd till att arbeta och kommunicera kring Projektorganisationen med pedagogerna.

”Jag ser det som min uppgift att inte överbelasta utan försöka sovra lite grann. Jag menar att vi hade kunnat hoppa på ’entreprenört lärande’, vi kunde hoppa på hur mycket som helst, sen hade vi sett ut så här (visade en bild på en zebrajord i öknen som var utmattade) och så vill vi inte att det ska se ut.” (5)

”Hur jag har kommunicerat ut det till min organisation, jag kan säga att Projektorganisationen påverkar inte min organisation överhuvudtaget. Dom har sett filmerna och fått länkarna men i det dagliga arbetet så påverkar det inte dom alls. /---/ Det sätts igång stora processer men det känns inte som att det är någon som frågat efter det från våra håll. Vi har ju överflöd av chefer nu. Det var ju så att det var ju en rockad här nu mellan verksamhetscheferna.” (8)

Informanterna har en oförståelse för användningen av Projektorganisationen. Den ena informanten beskriver att det har skett en omstrukturering bland verksamhetscheferna och att det då blev en chef över. Informanten insinuerar att det möjligen kan vara anledning till att Projektorganisationen skapades. Informationen anses vara knapphändig och oklar.

”/---/ men jag har pratat med min chef. Överlag kan jag tycka att kommunikationen begränsar sig till dessa filmer på youtube. Jag förstår att man inte kan åka till alla arbetsplatser men den kommunikation eller snarare information som jag upplevt har inte varit tydlig.” (8)

”Det har gjorts ett ganska gediget informationsmaterial genom att projektchefen har lagt ut en informationsvideo på youtube. Om man tittar på kommunikationen så tycker jag att den är tydlig och klar.” (6)

Informanten beskriver upplevelsen av hur svårt det är att veta hur förstelärarna påverkas av den information som de får. Vid kick-off:en framkom det att förstelärarna hade funderingar och frågor om hur makten och strukturerna skulle se ut, vilket ytterst handlade om chefskapet och rektorskap. Synen på hur samarbetet mellan enheterna och Projektorganisationen ska

fungera är i vissa fall otydligt för informanterna. Det framgår inte hur samarbetet ska leda utvecklingsarbetet framåt.

”Jag ser inte vad dom kan serva mig med. Pengar har dom inte /---/då tänker jag, om det hade funnits någon typ av pott där man kan hämta pengar från. Jag känner inte att jag behöver deras hjälp. Ska jag jobba i projekt så är nummer ett pengar.” (8)

6.2.4 Förankring och kommunikation

Informanters uppfattning är att skolan måste vara i en ständig utvecklingsfas för att möta barnen i deras vecklighet; barnen måste tycka det är roligt att gå i skolan. De lyckade projekten ska implementeras i den dagliga verksamheten medan de projekt som inte leder till önskat resultat ska avvecklas. Eftersom Projektorganisationen som projekt ska vara förvaltningsövergripande finns det möjlighet att gemenskapen ökar i takt med att samtalen mellan olika verksamheter ökar.

”Vi kan få en diskussion på olika nivåer, inte bara på rektorsnivå. Det kan bidra till ett koncern-tänk, att vi kan se helheten.” (6)

Samtidigt lyfts frågan om kostnader upp. Att utöka arbetsuppgifterna innebär att man får anställa mer personal inom förvaltningen. En informant menar att det kostar mycket pengar att driva Projektorganisationen och vad resultatet hade blivit om man i stället anställt fler pedagoger vet ingen. En annan informant menar att det finns väldigt mycket resurser kopplat till Projektorganisationen och upplever att det är frustrerande att inte förstå hur de kan utnyttjas. Förutsättningarna för att få hjälp av delprocessledarna upplevs som olika. Deras vanliga arbete tar olika mycket tid av dem. Eftersom informanten själv är rektor finns funderingar på hur mycket tid som det finns över av de delprocessledare som också arbetar som rektorer till vardags. Informanten menar att det kan upplevas som motsägelsefullt att dels ha en hög arbetsbelastning på det ordinarie arbetet och samtidigt vara öppen för fler arbetsuppgifter inom Projektorganisationen.

”Hur Bengt (delprocessledare och rektor) och Maja (delprocessledare och rektor) ska hinna med det har jag rent fysiskt svårt att se. Jag hade inte bett Maja hålla en halvdag här på min skola men en timme hade hon nog haft tid med.” (5)

Det finns svårigheter med att se att Projektorganisationen har de resurser som de säger att de har. En informant upplever att namnet Projektorganisation inte är ett bra namn eftersom det kan ge felaktiga associationer. De personer som ser svårigheter eller hinder med Projektorganisationen får en missvisande bild eftersom namnet projekt inte ger positiva associationer.

”Projektorganisationen är ett dumt namn, för det signalerar att det bara varar en kort tid. Är man lagd åt det hållet till att ifrågasätta och inte vilja tycka att detta är något bra, då kanske man tänker att det ska ändå bara vara till 2016 och sen är det något annat som ska hända.” (7)

7 Diskussion

Avsikten med studien var att i ett tidigt skede lyfta fram delprocessledarna och rektorernas upplevelser och erfarenheter av implementeringen av projektet under augusti – december 2013. Diskussionen sammanvävs och omfattar både delprocessledare och rektorer. Deras upplevelser diskuteras för att sedan mynna ut i en slutdiskussion. Vidare ges ett förslag till en förändringsplan för att Projektorganisationen ska kunna nå sitt mål om ett genomslag.

7.1 Uppdragsbeskrivning

I enlighet med Thulin (2006), Wolmsjö (2006), Rombach (2006) forskning har det även i denna studie framkommit brister i strukturerna kring arbetsuppgifternas innehåll.

Delprocessledarna upplever inte otydligheten som ett problem för arbetsutförandet. Möjligen kan det vara ett organisatoriskt problem då delprocessledare tolkat sitt uppdrag på olika sätt.

Det kan innebära svårigheter med vilka förväntningar som organisationen kan ställa på delprocessledarnas arbete. Bristen på organisering kan enligt (a.a.) vara bristande sakkunskap.

Vid intervjuerna med delprocessledarna framkommer det beskrivningar om otydligheter i deras uppdrag dels eftersom det inte finns en skriftlig beskrivning av vad deras uppdrag och dels tagit del av förstudien. Enligt Olsson & Sandell (2008), Lewin (1951), Kotter m.fl. (1996) är det grundläggande för det fortsatta implementeringsarbetet att definiera problemet och kommunicera detta. I de fall då delprocessledarna tror sig veta vad arbetet ska innehålla strider det mot andra delprocessledarnas bild av vad som förväntas i uppdraget. Det som framkommit är att delprocessledarna arbetar med sitt uppdrag på olika sätt.

En effekt av otydligheten kring uppdragets omfattning kan vara det som i intervjuerna framkom; att det ordinarie arbetet under vissa perioder får en större prioriterad roll då arbetsbelastningen på det ordinarie arbetet ökar. Det framkommer beskrivningar om svårigheter med att befinna sig mellan två uppdrag som är tidskrävande.

6.2 Relationen mellan delprocessledare och rektor

Delprocessledarna upplever brist på engagemang som kan leda till motstånd från rektorerna.

Det kan tyda på att rektorerna upplever att de inte vet vad delprocessledarnas uppdrag

innefattar. I samverkan med rektorerna hade möjligen delprocessledarna behövt en arbetsbeskrivning. För att minska risken för missförstånd och motstånd kan enligt Armstrong (2011) bör detta motstånd bemästras för att implementeringen ska lyckas. Förutom att skapa tydlighet i uppdraget bör kommunikationen utökas för att innefatta samtal kring de vinster som rektorerna kan förvänta sig av delprocessledarnas arbete. Genom kommunikation kan förutsättningarna för förändring skapas. Kotter och Schlesinger (2008) menar också att genom ökad kommunikation och utbildning kan motstånd bemästras.

Det framkommer beskrivningar i materialet både från rektorer och delprocessledare att verksamhetscheferna inte tar sitt arbete på allvar och att detta tar sig uttryck i brist på engagemang för Projektorganisationen. Bristen på kommunikation och diskussion mellan verksamhetschef och rektor gällande Projektorganisationen kan möjligen vara en av anledningarna till att vissa delprocessledare upplevt ett motstånd i kontakten med vissa rektorer. Olsson och Sandell (2008) diskuterar det symboliska värdet av att som chef eller politiker involvera sig i förändringsarbetet då det kan öka digniteten och innebära stor skillnad för måluppfyllelsen.

Decentraliseringen kan spela en roll i detta sammanhang. Inom offentlig förvaltning organiserar och förvaltar man numera i enlighet med NPM. Genom olika sätt att kontrollera organisationen omsluts rektorerna av olika kontrollfunktioner. Christensen (2010) beskriver att rektorerna genom olika planer, åtgärdsprogram osv. ska beskriva och utvärdera sin verksamhet inför sin chef, för att garantera att de utför sitt arbete och når uppsatta målen. De samarbetssvårigheter som beskrivs i intervjuerna mellan delprocessledarna och rektorer kan vara ett resultat av att rektorerna tror att delprocessledarna har en outtalad uppgift. Möjligen kan det finnas misstankar hos rektorerna att delprocessledarna ska kontrollera deras arbete.

I enlighet med förstudien och Godfrey (2013) forskning framgår det att rektorer och chefer har kunskapsbrister som försvårar arbetet med att leda processer. Alvesson m.fl. (2009) beskriver tillblivelsen av olika kulturer och att dessa kan ha sitt avstamp i olika händelser som präglar människors förhållningssätt. Det som kan lyftas fram i detta sammanhang är det motstånd som upplevdes vid åren som följde efter varvsnedläggningen i staden. En motvilja av att anpassa sig till den nya tiden som följde. Motviljan kan också beskrivas av den Jantelag som anses påverka människor generellt och som innebär att man (delprocessledarna) inte ska tro att man är bättre än någon annan (rektorerna). På detta sätt kan motståndet mot delprocessledarna beskrivas som ett kulturellt betingat agerande. Kotter och Schlesinger

(2008) beskriver olika sätt att ta sig an ett motstånd. De menar att trycket på chefer är så stort att motståndet är en reaktion mot den allt mer accelererade graden av förändring och/eller kan det handla om ett hot mot människors egenintresse i sitt arbete.

Berörande professionsteorin beskrevs tre olika professioner vilket kan ge en teoretisk beskrivning av de svårigheter som kan uppstå i samverkan mellan rektorer och delprocessledare. Det empiriska materialet omfattas enligt min tolkning inte av den klassiska professionen. Däremot bör man kunna beskriva rektorerna som en semiprofession utifrån att deras skolning motsvarar en vidareutbildning från motsvarande lärarutbildningen och lärare tillhör enligt Brant (2009) gruppen semiprofessioner. Berörande delprocessledarna och deras positionering i detta sammanhang tolkar jag att de inryms i benämningen preprofession. Delprocessledarna gav vaga beskrivningar kring att arbetsuppgiften ska omfatta stöttning av processer i skolverksamheten på lärar- och elevnivå. Brante (2009) beskriver preprofessionerna som att denna yrkesgrupp har arbetsuppgifter som liknar etablerade yrken eller professioner. I detta sammanhang kan man se terapeut, kurator, handledare och coach som närliggande yrken och professioner till delprocessledarna. Han beskriver också att denna nya grupp forskningsanknyts och institutionaliseras vid de högre lärosätena (a.a.). Man återfinner bl.a. utbildningar i coachning och handledning vid de svenska universiteten och högskolorna vilket kan ses som ett tecken på att delprocessledarna kan ingå i gruppen preprofessioner. Vidare beskriver Brante (2009) att gruppen upplevs ha en flexibel kunskapsbaserad struktur och tillskriver sig expertkunskaper vilket man kan anse att delprocessledarna gör då de ska fungera som hjälp och stöttning i det förändringsarbete som ska ske på skolorna.

Utifrån detta sätt att kategorisera professionerna eller yrkena som Brante (2009) gör framgår det att rektorerna befinner sig på en högre hierarkisk nivå än delprocessledarna eftersom rektorerna har en tydligare vetenskaplig grund och är en viktig yrkesgrupp utifrån ett samhällsperspektiv. Med detta sagt kan tolkningar kring samarbetssvårigheterna mellan rektorerna och delprocessledarna beskrivas utifrån att det finns ett maktförhållande dem emellan. I detta maktförhållande är rektorn överordnad delprocessledaren. Eftersom delprocessledarna inte har en arbetsbeskrivning kan detta vara en förklaring till att rektorerna avfärdar delprocessledarens uppdrag och funktion. Oklarheten i delprocessledarnas uppdrag kan möjligen även handla om att de upplever att deras position är hotad. Genom att försvåra

samarbetet dem emellan sker en stängning för att skydda sin position och upprätthålla professionen.

7.3 Delprocessledarnas roll

Godfrey (2013) beskriver den viktiga rollen att stötta processen som coachen har i förändringsarbetet som användbar. Jag menar att delprocessledarna med stöd av professionsteorin kan likställas och ges samma betydelse som Godfrey ger coacherna i sin forskning. Hon beskriver, liksom förstudien i denna uppsats, att det är vanligt att ledare (rektorer) har brister i sättet att leda processer. Dock har dessa brister inte berörts eller beskrivits av informanterna. Detta kan tyda på att de inte tagit del av förstudien som Incondia (2013) på uppdrag av Utbildningsnämnden gjort. Några av delprocessledarna är rektorer. I förstudien framkom att rektorerna kan tillskrivas brister i processkunskap vilket enligt Godfrey (a.a.) är en förutsättning i funktionen som coach.

7.4 Varför finns Projektorganisationen och hur ska den fungera?

I inledningen framgår det att Olsson & Sandell (2008) beskriver några viktiga komponenter för att lyckas med ett implementeringsarbete. Det framgår att det är viktigt att definiera problemet. Vid intervjuerna framkom spekulationer om varför Projektorganisationen startat. Behovet av Projektorganisationen är ifrågasatt. Rektorerna befann sig i två olika läger. De som såg vinsterna med Projektorganisationen var de rektorer som hade en närmare kontakt och på olika sätt förde samtal med projektchefen kring projektorganisationen men också kring sin egen verksamhetsutveckling. I det andra lägret fanns det både en känsla av uppgivenhet kring att inte förstå Projektorganisationens funktion och en uppfattning att arbetet kan vara övergående och kortsiktigt och därför inte engagerade. Kommunikationens stora betydelse visar sig här. Projektchefen har samtalat med en del rektorer vilket resulterat i ökad förståelse och engagemang för Projektorganisationen.

Olsson & Sandell (2008) beskriver också betydelsen av att behovet av förändring ska komma underifrån vilket här visar sig att behovet av förändring inte ens är klargjort för rektorerna. Sammantaget skapar den otydliga bilden av utbildningsförvaltningens organisatoriska styrkor och svagheter svårigheter för både rektorerna och delprocessledarna att agera på ett adekvat sätt. Med en definition av organisationens styrkor och svagheter som framkom i förstudien, hade möjligen vägen mot målet blivit tydligare och gett mindre utrymme för motsättningar och spekulationer.

Vissa av delprocessledarna arbetar också som rektorer vilket ger dubbla roller. Hur mycket arbetstid kan läggas på processledarrollen när arbetsbördan som rektor upplevs som stor?

Tidsbristen kan medföra signaler om att arbetet som delprocessledare är underställt och inte lika viktigt som rektorsarbetet. Samtidigt framkom det andra svårigheter med det dubbla uppdraget. Rektorer i verksamheterna beskriver att de känner motstånd i att ta kontakt med de delprocessledare som även arbetar som rektorer, då de menar eftersom de själv är rektor att deras arbetsbelastning är hög.

Vid en observation framkom svårigheter att befinna sig i rollen som delprocessledare och leda sin egen grupp men också svårigheter med att ha distans till sin egen profession och organisation. Samtidigt upplever delprocessledarna att det också är positivt att de i gruppen har olika yrken, professioner och funktioner i det ordinarie arbetet eftersom det innebär att de har specifik kunskap inom sitt fokusområde, vilket berikar och skapar helhetssyn.

7.4 Ledarnas ansvar och betydelse

Det framkom att projektchefen vid ett par tillfällen hade stöttat rektorer genom samtal och diskussioner kring arbetet med Projektorganisationen men även berörande rektorernas andra utvecklingsprojekt inom skolan. Arbetsrelationen hade på så sätt utökats till att innefatta annat än de arbetsuppgifter som ingår i Projektorganisationen. Detta kan möjligen beskriva utifrån Yukl (2002) definition att projektchefen utifrån sin position skapar inflytande i rektorernas egen verksamhet, vilket ligger utanför projektchefens arbetsuppgifter men som enligt Conger (1999) kan enligt House teori om ledarroller handla om tillhörighet. Vid intervjutillfällena med rektorerna framkom upplevelsen av tillhörighet till projektchefen. Den meningsfulla tillhörighet var kopplad till projektchefen och inte till rektorernas egen chef, verksamhetschefen, som upplevdes vara ovillig att ta sig an arbetet med Projektorganisationen men även ointresserad av rektorns ordinarie verksamhet. Projektchefen tenderar utifrån sin ledarroll att kategoriseras som en avart av det karismatiska ledarskapet. Det visade sig även att arbetet med fokusområdena var längre framskridet på de enheter där projektchefen och rektorerna hade utökad kontakt. Det kan innebära att rektorerna upplever sig genom kontakten med projektchefen sedda vilket i så fall går i linje med den s.k. Hawthorne-effekten och kan vara anledningen till att arbetsresultatet ökar. Godfrey (2013) beskriver också en metod för att coacha som innebär att coachen stöttning och ger konstruktiv kritik parallellt med ett genuint intresse för förändringsarbetet. Möjligen kan samarbetet se liknande ut, utifrån materialet framgår det att rektorerna upplever diskussionerna med projektchefen som adekvata och betydelsefulla för rektorns verksamhet.

Delprocessledarna däremot lägger större betydelse vid det som Shamir (1991) beskriver som den kollektiva identiteten. Delprocessledargruppen beskriver samstämmigt den öppenhet och det resultatnriktade förhållningssätt som gruppen genomsyras av. Den positiva upplevelsen handlar om att relevanta diskussionen pågår i gruppen och gruppmedlemmarna upplever att de kan ta plats och blir sedda. Kort (2008) beskriver att ledaren förhållningssätt påverkar organisationen. Människors sociala interaktion och trivsel på arbetsplatsen visades vara viktig redan under 1920-talet, genom den s.k. Hawthorne-effekten.

Informanternas upplevelse av den rådande situationen och kritiken mot bristande ledarskap bland verksamhetscheferna som framkommit vid intervjuerna med delprocessledarna och rektorena kan förklaras med avsaknaden av förvaltningschef. Avsaknaden kan ha inneburit att verksamhetscheferna medvetet eller omedvetet valt en annan riktning än den som rådde då förvaltningschefen ledde och styrde organisationen. Det kan försvåra arbetet med implementeringen av dels Projektorganisationen och dels det arbete som delprocessledarna ska göra i verksamhetschefernas organisationer.

Den tidigare förvaltningschefens beskrivs som en betydelsefull person i organisationen. Han beskrevs som en visionär och risktagare. Enligt Conger & Kanungos (1998) syn på ledarskapsroller föll förvaltningschefen utifrån informanternas beskrivningar tydligt in i rollen som en karismatisk ledartyp. Ledarens karaktär blir av olika anledningar ofta vägledande för medarbetarna (a.a.). Den karismatiska ledartypen tar stor plats och tillåts ta stor plats. Utifrån detta kan man anta att då ledaren försvinner skapas det vakuum som en informant beskrev. Kritiken mot verksamhetscheferna, vars närmaste chef är förvaltningschefen, kan bottna i att de upplevde sig vilsna i sitt ledarskap eller identitetslösa eftersom förvaltningschefen ledarskapsroll tidigare var vägledande för deras sätt att leda.

8 Slutsatser

Det föreligger motsättningar och brister på olika nivåer. Det förekommer samarbetssvårigheter mellan verksamhetscheferna och projektchefen. Det tar sig uttryck i brist på engagemang för Projektorganisationen. Dessa konflikter avspeglas bland rektorena genom att de har bristande kunskap kring Projektorganisationen. Berörande projektchefens arbete framkommer brister i sättet att organisera och strukturera projektorganisationen. Dessa

brister handlar om en avsaknad av strukturer kring organiseringen av verksamheten och medarbetarnas uppgifter inom Projektorganisationen.

Matrisorganisationen är omdiskuterad eftersom den anses leda till intressekonflikter och maktkamp. Tidigare forskning visar på svårigheter med att organisera och sammanföra en matrisorganisation eftersom flera strukturer agerar samtidigt i samma organisation (Bruzelius & Skärvad, 2004).

För att skapa en förvaltning med ett gemensamt mål bör ett omtag göras på samtliga hierarkiska nivåer. Det är viktigt att samtliga nivåer omfattas av åtgärderna om det ska ske en verklig förändring. Förändringsarbete bör sanktioneras och stödjas på alla nivåer i organisationen. På så sätt skapas en tydlighet och möjlighet i genomförande av förändringsarbetet.

Definitionen *projektorganisation* signalerar ett budskap om att Projektorganisationen äger projekten. Detta är missvisande. De pågående projekten ägs och drivs av rektorerna och inte av Projektorganisationen.

Det finns en genomgående brist på otydlighet i projektet. Problemet bör definieras tydligt, resurser, processen, delmål och mål lika så. Förbättra och förstärka kommunikationen inom Projektorganisationens och den ordinarie verksamhetens alla delar för att uppnå målet nämligen: Landskrona som en attraktiv skolkommun!

Studien har belyst och beskrivit delprocessledarna och rektorernas arbete med implementeringsarbete i en Projektorganisation. Olika förbättringsområden har lyfts fram. Svårigheterna med att samverka mellan delprocessledare och rektorer har problematiserats genom teorier och tidigare forskning.

8.1 Förslag till förändring

För att minimera motstånd på olika nivåer och klargöra vilket arbete som Projektorganisationer har bör arbetet med implementeringen utföras systematiskt och med ett personligt engagemang på samtliga nivåer.

Verktygen för att genomföra utbildningsnämndens beslut om att arbeta med de sju (nio) fokusområdena kan övergripande beskrivas utifrån att kunskaper och personliga engagemanget ska upplevs från de fem hierarkiska nivåer. På de olika nivåerna krävs det en tydlighet mot medarbetare genom signaler och handlingar, konkret kan detta innebära att:

- **Politisk nivå:** Genomförbara idéer. Ställa krav på att visionerna är tydliga och arbetet är konstruktivt
- **Förvaltning/ kommunchefsnivå:** Visionerna ska vara tydliga och förankras hos verksamhetscheferna och projektchefen
- **Verksamhetschefer och projektchef:** Framarbetar gemensamt en uppdragsbeskrivning för de båda organisationerna. Verksamhetscheferna beskriver även hur uppdraget ska genomföras på rektorsnivå. Projektchefen anpassar delprocessledarnas uppdrag efter genomförandet på rektorsnivå.
- **Rektorer:** Utarbeta en modell för praktiskt användande i verksamheterna
- **Delprocessledare:** Ta fram en uppdragsbeskrivning för att stötta processen i verksamheterna

På rektorsnivå skulle det kunna utarbetas en modell. Denna modell skulle kunna anpassas till verksamhetschefernas förväntningar men följa behovet som medarbetarna i verksamheterna har. Genom tydlig dokumentation av processer inom grupperna kan arbetet skapa en medvetenhet kring de svårigheter och brister som upplevs i arbetet med de olika fokusgrupperna. På så sätt tydliggörs utvecklingen vilket innebär nya lärdomar.

9 Referenser

9.1 Böcker och rapporter:

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions*. Chicago The University of Chicago Press.
- Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Almqvist, R. (2006) *New Public Management om konkurrens, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Armstrong, M. (2012) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page
- Brante, T. (2009) Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner, i Maria Lindh (red.), *Vetenskap för profession. Rapport nr 8*. Högskolan i Borås, s. 115–135.
- Bruzelius, B. & Skärvad, P. (2011) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö. 2., [rev.] uppl.,
- Christensen, T. Lægrid, P. Roness, P. & Røvik, K. (2010) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB.
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB
- Cohen, M.D., March, James G. – Olsen, J. P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, volym 17, nummer 1, s XX
- Conger, J. & Kanungo, R. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California, USA
- Conger, J. (1999) Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10: 145-179.
- 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

- Ejegård, R (2009). Vetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur
- Ekberg, J. & Ohlsson, M. (2000) Flyktingars arbetsmarknad är inte alltid nattsvart. Ekonomisk Debatt 2000, årg 28, nr 5 431
- Elving, W.J.L. (2005) The role of communication in organizational change. Corporate communications, 10:2, p. 129-138
- Fransson, O. & Jonnegård, K. (2009) Kunskapsbehov och nya kompetenser: professioner i förhandling. Stockholm: Santérus Academic Press
- Granberg, O. (2011) PAOU: Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling. Stockholm: Natur & Kultur
- Godfrey, M. (2013) Improvement Capability at the Front Lines of Healthcare Helping through Leading and Coaching. School of Health Sciences, Jönköping university: Intellecta Infolog
- Hatch, J.A. (2002) Doing qualitative research in educational settings. Albany: State University of New York Press
- Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. (1997) Forsknings metodik. Lund: Studentlitteratur
- Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2007) Projektledning i offentlig miljö. Malmö: Liber
- Johnson, T. (1972) Professions and Power. London: McMillan.
- Jönsson, Å. (1997) Historien om en stad, del 3. AB Landstryck: Landskrona
- Kort, E. D. (2008) What, after all, is leadership? Leadership' and plural action. The Leadership Quarterly, Vol. 19, ss 409-425
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008) Choosing strategies for change. Harvard Business Review, p. 130-139
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, B-E. (2002) Projekt i praktiken. Lund: Studentlitteratur
- Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science. New York: Harpers & Brothers Publishers.
- Liedholm, M. (1999) Kvalitativ metod i olika design-en jämförelse (red. Sjöholm, K) Mer än kall fakta-kvalitativ forskning i praktiken. Lund: Studentlitteratur
- Montin, S. (2004) Moderna kommuner. Stockholm: Liber

- Nilsson, B. (1996) Socialpsykologi: Utveckling och perspektiv. Lund: Studentlitteratur
- Olsson, T. & Sandell, K. (2008) Implementering steg för steg- vad säger forskningen? (red. Roselius, M. Sundell, K.) Att förändra socialt arbete. Stockholm: Gothia AB
- Packendorff, J. (2003) Projektorganisation och projektorganisering: Om projektet som plan och temporär organisation. (Licentiatuppsats). FE-Publikationer 1993: Nr 145. Umeå: Handelshögskolan i Umeå, Inst förFöretagsekonomi (2:a upplagan).
- Power, M. (1997) The audit society. Rituals of verification. New York: Oxford University Press. (1997) Den marknadslika kommunen. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Rombach B. & Ohlsson Ö. (2006) Metaforernas tyranni: en avslöjande bok för chefer, medarbetare och oss andra. Stockholm: Libris
- Salomonsson, K. & Wikdahl, M. (1984) Varvet som var: rapport från dokumentationsprojektet vid Öresundsvarvet i Landskrona
- Selander, S. (1989) Förvetenskapligande av yrken och professionaliseringsstrategier. I
- Selander, S. (red) (1989) Kampen om yrkesutövning, status och kunskap. Professionaliseringens sociala grund. Lund: Studentlitteratur
- Shamir, B. (1991) Meaning, Self and Motivation in Organizations, Organization Studies, 12, 405-424.
- Skagert, K., Dellve, I., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A. & Ahlberg, Jr G. (2004) Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Göteborg: ISM.
- Stukát, S. (2005) Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap. Lund: Studentlitteratur
- Thulin Skantze, E. (2006) Organisationsstrukturens betydelse för de anställdas hälsa – En explorativ studie baserad på fokusgruppsintervjuer bland chefer. Stressforskningsrapporter. Stockholm: IPM
- Tuominen, J. & Palmström, P. (2013) Förstudie- Attraktiv skola i Landskrona. Trelleborg: Incondia
- Wibeck, V. (2010) Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod. Lund: Studentlitteratur

Wolmesjö M. (2005) Ledningsfunktion i omvandling. Om förändring av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen. Lund Dissertation in Social work.

Yukl, G. (2002) Ledareship in Organizations. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall

Ödman, P-J. (2004) ”Hermeneutik och forskningspraktik”; i Gustavsson, B. (red.) Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen, Lund: Studentlitteratur

9.2 Webbplatser

BRÅ 2012-12-05

http://www.bra.se/download/18.cba82f7130f475a2f1800036916/1313568974077/lugnt_pa_stan_landskrona.pdf

Statistiska centralbyrån (SCB) 2014-01-05

http://www.scb.se/statistik/_publikationer/BE0701_1950I02_BR_BE51ST0405.pdf

Nilsson, Å (2004). Efterkrigstidens invandring och utvandring. Demografiskrapporter 2004:5 SCB-tryck, Örebro 2004.12

Wikipedia 2013-11-11

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Byr%C3%A5krati>

Youtube 2013-11-11

<http://www.youtube.com/watch?v=PK1EC7Y4l8I>

Bilaga 1

Intervjuguide

Delprocessledare:

Syfte

Rektorernas uppdrag är att driva projektet på sin enhet och delprocessledarna uppdrag är att handleda och stötta rektorerna i detta arbete. Syftet är att i ett tidigt skede lyfta fram delprocessledarna och rektorernas upplevelser och erfarenheter av implementeringen av projektet under augusti – december 2013

Processledarna:

Tema 1 Kommunikationen

- Beskriv kommunikationen internt och externt
- Hur upplever du kommunikationen inom uppdraget?

- Upplever du att personalen i verksamheterna har kunskap om PO (projektorganisationen)?

Tema 2 Förankringen

- Vet du vad som krävs av dig? Vilken är din arbetsuppgift? Vilken är din roll? Praktiskt och teoretiskt? Vad tänker du om det?
- Känner du dig förberedd för uppdraget?
- Hur upplever du att förankringen av arbetsuppgifterna är i projektet på samtliga nivåer?

Tema 3 Delaktighet och samarbete

- Vad anser du om ditt uppdrag som delprocessledare?
- Hur ser du på din roll?
- Berätta om och hur samarbetet med rektorerna yttrar sig, hur upplever du det?
- Vilken syn har rektorerna på din roll? Vilka uppfattningar möter du?

- Vilka förväntningar har du på rektorerna?

Rektor:

Tema 1 Kommunikationen

- Känner du till Projektorganisationen? Om, hur?
- Hur upplever du informationen?
- Vem kommunicerar du kring projekt med? Beskriv och utveckla!

Tema 2 Förankring

- Vet du vad och varför Projektorganisationen finns?
- Vet du varför Projektorganisationen finns?
- Ser du att du har ett behov av Projektorganisationen i ditt arbete med olika projekt?

Tema 3 Delaktighet/samarbete

- Känner du dig delaktig i arbetet med Projektorganisationen? Varför?
- Vad anser du om delprocessledarnas uppdrag kontra ditt? Hur ser du på din roll kontra delprocessledarnas roll?
- Vad anser du om att samarbeta med PO vid projekt i din verksamhet?