



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### Kommunikation vid förändringsarbete

*Hur kommunikation kring implementering av en statlig reform påverkat de anställdas benägenhet att acceptera förändring*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT18

Kandidatuppsats

Författare:

Johanna Selén, 930605-0320

Nelly Bertilsson, 940811-1046

Handledare: Vedran Omanović

# Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till informanterna i rapporten som avvarat tid för intervjuer och engagerat delat med sig av sina upplevelser. Vi vill även tacka vår handledare Vedran Omanović som genom hela forskningsprocessen gett oss betydelsefullt stöd och vägledning.

Tack!

Göteborg 23 maj 2018

-----  
Johanna Selén

-----  
Nelly Bertilsson

## Abstract

It is important for organizations to be able to adapt to change. By implementing new changes they are able to stay relevant and prosper. A critical factor when doing this is the ability to accurately communicate change to the employees. By doing so the trust towards the administration increases, resulting in a positive effect on employees' tendency to accept change. This paper seeks to examine how communication and trust affects the members of an organisation and their willingness to accept change. By looking at how the communication around the state reform "Lärlönelyftet" was perceived by teachers at a high school in a city in Skåne County, the authors hope to contribute to the research about communication, trust and their impact on members tendency to accept change. Interviews with teachers, principals and the teachers union was carried out to fully understand the reform and the communication around it. The teachers thought the communication was vague and inconsistent. A lot of them wished for more transparency surrounding the processes. Several teachers who weren't chosen to take part in the reform reported an initial decrease regarding their trust towards the school administration. The paper concludes that many teachers had adapted a sceptic and discouraged attitude when being presented to new reforms. Given how "Lärlönelyftet" was handled and communicated not many teachers felt more willingness to accept change. Nevertheless did this not just depend on "Lärlönelyftet". A considerable amount of teachers said their sceptic and discouraged attitude towards organizational change was a consequence of many state reforms being implemented without any substantial positive outcomes. The authors stresses the importance of using coherent information and transparent processes in organisations to improve the level of trust between employees and administrations. This is a good way to build a steady foundation with dedicated members who are more receptive to accept organizational changes.

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	2
1.1.1 Reformerna för att förbättra den svenska skolan.....	2
1.2 Syfte .....	6
1.3 Forskningsfrågor .....	7
1.4 Avgränsningar .....	7
1.5 Tidigare forskning.....	8
1.6 Lärarlönelyftet i den utvalda kommunen .....	9
2 Teoretisk referensram .....	11
2.1 Tillvägagångssätt för beslutsfattande: Top-down .....	11
2.2 Kommunikation vid förändring.....	12
2.3 Tilltro inom organisationer vid organisatorisk förändring.....	13
2.4 Legitimitet och rättvisa i lönesättning.....	14
2.5 Sammanfattning av teori .....	16
3 Metod.....	17
3.1 Kunskapsteoretiska avvägningar.....	17
3.2 Kvalitativ forskningsansats .....	18
3.3 Abduktiv forskningsmetod.....	19
3.4 Datainsamling.....	20
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer .....	20
3.4.2 Urval .....	21
3.4.3 Genomförande av intervjuerna .....	24
3.5 Tolkning av data.....	27
3.6 Studiens trovärdighet och äkthet.....	28
3.7 Forskningsetiska principer .....	31
4 Empiri .....	33
4.1 Den selektiva processen .....	33
4.2 Kommunikationerna gällande Lärarlönelyftet .....	33
4.2.1 Förmedling av information innan och under reformen. ....	33
4.2.2 Förmedling av reformens kriterier.....	34
4.2.3 Åtgärder efter reformen.....	35

4.3 Reformens påverkan på tilltron till ledningen.....	36
4.3.1 Tilltron till ledningen efter reformens införande.....	36
4.4 Lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete efter reformen .....	38
4.5 Sammanfattning av empiri .....	39
5 Analys .....	41
5.1 Lärarnas upplevelser av skolledningens kommunikation .....	41
5.2 Lärarnas tilltro till ledningen.....	43
5.3 Lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete .....	45
6 Slutsats .....	47
6.1 Hur har skolledningens kommunikation av Lärarlönelyftet uppfattats av lärarna? .....	47
6.2 Hur har kommunikationen påverkat lärarnas tilltro till ledningen efter införandet av reformen? .....	47
6.3 Hur har kommunikation och därmed tilltron påverkat lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete? .....	48
6.4 Sammanfattning av slutsatsen .....	49
6.5 Förslag på fortsatt forskning .....	49
Referenser .....	51
Bilagor.....	55

# 1 Inledning

*Rapporten inleds med en introduktion till det valda ämnet för att sedan presentera bakgrundsinformation, syfte, forskningsfrågor och avgränsningar. Vidare avslutas avsnittet med en kort genomgång av tidigare forskning.*

---

Förändringar inom organisationer blir allt vanligare då det i en föränderlig värld blir allt mer kritiskt för organisationer att hålla sig relevanta. Detta märks av även inom statliga organisationer då även de måste bibehålla en viss standard och kvalitet. De senaste åren har Sveriges skolverksamhet diskuterats flitigt och många reformer har implementerats i hopp om att förbättra kvalitén på undervisningen samt höja läraryrkets attraktionskraft (Regeringskansliet, 2016). Statliga beslut ska implementeras ner genom kommuner, skolledningar och sedan accepteras av anställda ute på skolorna. Då ledningar måste tolka statliga direktiv krävs en bra kommunikation mellan anställda och ledning för att bibehålla en stark tilltro samt undvika konflikter och missuppfattningar. Samspelet mellan dessa två enheter inom en organisation är en viktig komponent vid förändringsarbete och tilltro dem emellan ses av många som nyckeln till framgångsrik förändring (Heide, Johansson, Simonsson, 2012; Bachmann, Gillespie, Priem, 2015).

Flera forskare har skrivit om kommunikation vid förändringsarbete och dess effekter på tilltron till ledningen (Elving, 2005; Heide et al., 2012; Miles, 1965; Hurley, 2012). Elving (2005) skriver i sin rapport "The role of communication in organisational change" att tilltro inom organisationen ökar de anställdas benägenhet att acceptera förändring. Detta styrks även av Miles (1965) som menar att informationen kring ett förändringsarbete måste vara tydlig för alla inblandade parter för att öka tilltron och underlätta förändringsfasen. Det är fullständigt centralt att förstå implementeringen av förändringsarbete och hur kommunikation påverkar processen för att kunna förutse resultatet och planera framtida reformer (Lewis & Seibold 2016).

Utifrån rådande forskning och det aktuella ämnet reformer inom skolan ansåg rapportens författare det intressant att undersöka hur kommunikation kring en statlig reform uppfattats och påverkat de anställdas benägenhet att acceptera förändringsarbete. Därigenom kommer denna rapport bidra till en ökad förståelse kring hur organisationsmedlemmars tilltro och benägenhet att acceptera förändringar på arbetsplatsen kan påverkas till följd av hur ett förändringsarbete kommuniceras ut av en ledning.

Rapporten kommer ta avstamp i implementeringen av den statliga reformen Lärarlönelyftet. Reformen infördes 2016 och ämnade öka läraryrkets attraktionskraft genom löneincitament och därigenom resultaten i den svenska skolan. Beslutet implementerades ner från statlig nivå till huvudmän i form av kommuner eller landsting och sen vidare till skolornas ledningar. De i sin tur var tvungna att urskilja och motivera vilka lärare som ansågs bäst lämpade att ta del av reformen utifrån kriterier regeringen utformat (Skolverket, 2018a). Trots goda intentioner har reformen fått stark kritik av många berörda parter landet över. Kritiken bottnar i regeringens beslut att utifrån godtyckliga och otydliga kriterier endast omfatta en del av lärarna i löneökningen. Kommunikation skolläda och anställda emellan har därför varit av största vikt vid implementeringen för att minska känslan av förvirring samt skapa en förståelse för grunden till de beslut som skolläda tagit (Wallström, A-L. 2016; Helte, 2016). Att undersöka kommunikationen av förändringsarbete är viktigt då samspelet mellan människor inom en organisation utgör grunden för hur framgångsrik och effektiv en organisation kan bli. Således hoppas författarna, med utgångspunkt i en statlig reform, kunna bringa klarhet i hur kommunikation och tilltro påverkar anställdas benägenhet att acceptera förändringsarbete, samt bidra till rådande forskning kring ämnet. I avsnittet nedan kommer fakta presenteras gällande skolreformerna som är viktiga att ha förståelse för inför resten av rapporten.

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Reformen för att förbättra den svenska skolan

#### *1.1.1.1 Karriärstegsreformen*

Enligt Utbildningsdepartementet (2016) har den svenska skolans kunskapsresultat sjunkit under lång tid. Sverige uppvisar samtidigt sämst utveckling gällande resultaten av alla länder i organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) (Regeringskansliet, 2016). Flera sittande regeringar har med utgångspunkt i den svenska skolans sjunkande skolresultat ansett det nödvändigt att höja lärarlönerna i ett försök att öka yrkets attraktivitet (Regeringskansliet, 2016). Genom högre löner väntas regeringen kunna rekrytera skickliga och engagerade lärare då de anses vara en nyckelkomponent för att höja resultaten. Utifrån detta har ett antal reformer införts för att förbättra den rådande situationen i det svenska skolväsendet. En av dessa reformer, Karriärstegsreformen, trädde i kraft 2013 efter beslut av dåvarande alliansregering med Fredrik Reinfeldt som statsminister. Reformen gav skolhuvudmän (kommuner eller enskilda huvudmän såsom friskoleföretag) möjlighet att söka statsbidrag för

att utse karriärstjänster i form av förstelärare och lektorer (Färlin, 2016). En förstelärare eller lektor har utöver den normala undervisningen vissa specifika arbetsuppgifter, oftast i form av utvecklingsuppdrag, som bestäms av huvudmannen. Tjänsten ger en löneökning på minst 5000 kronor i månaden (Skolverket, 2014). Syftet med reformen och de nya tjänsterna var att öka läraryrkets attraktivitet, skapa fler karriärmöjligheter och öka lönespridningen (Färlin, 2016).

#### *1.1.1.2 Lärarlönelyftet*

Sittande statsminister Stefan Löfven presenterade tillsammans med ansvarig minister för högre utbildning och forskning, Helene Hellmark Knutsson, två år senare (2015) reformen Lärarlönelyftet. Syftet var, likt syftet med Karriärstegsreformen, att öka yrkets attraktionskraft och därmed resultaten i den svenska skolan. Regeringen Löfven budgeterade tre miljarder kronor årligen till Skolverket där pengarna öronmärktes till Lärarlönelyftet. Regeringens intention med den statliga lönesatsningen är att lärarnas löneökningar ska vara permanenta, men det är upp till respektive huvudman att besluta om huruvida löneökningen ska gälla tills vidare eller inte (Skolverket, 2017). I juli 2016 inleddes det första bidragsåret av Lärarlönelyftet och sedan dess har pengarna från reformen funnits tillgängliga för huvudmännen att begära ut via rekvisitioner från Skolverket (Soläng, 2016; Regeringskansliet, 2016). Samtliga huvudmän som kan ta del av Lärarlönelyftet tilldelas en bidragsram som visar den totala summan bidrag som respektive huvudman kan begära ut för ett läsår (Skolverket, 2018a). Storleken på bidragsramen som respektive huvudman blivit beviljad, avgörs av antalet elever hos respektive huvudman i förhållande till det totala antalet elever i Sverige. Beräkningarna av antalet elever bygger på det genomsnittliga antalet elever hos huvudmannen för de tre år som föregår bidragsåret, detta utifrån de siffror som huvudmannen rapporterat till SCB. Bidragsramen för kommande läsår offentliggörs i april varje år och bidraget betalas sedan ut på hösten och våren (Skolverket, 2017).

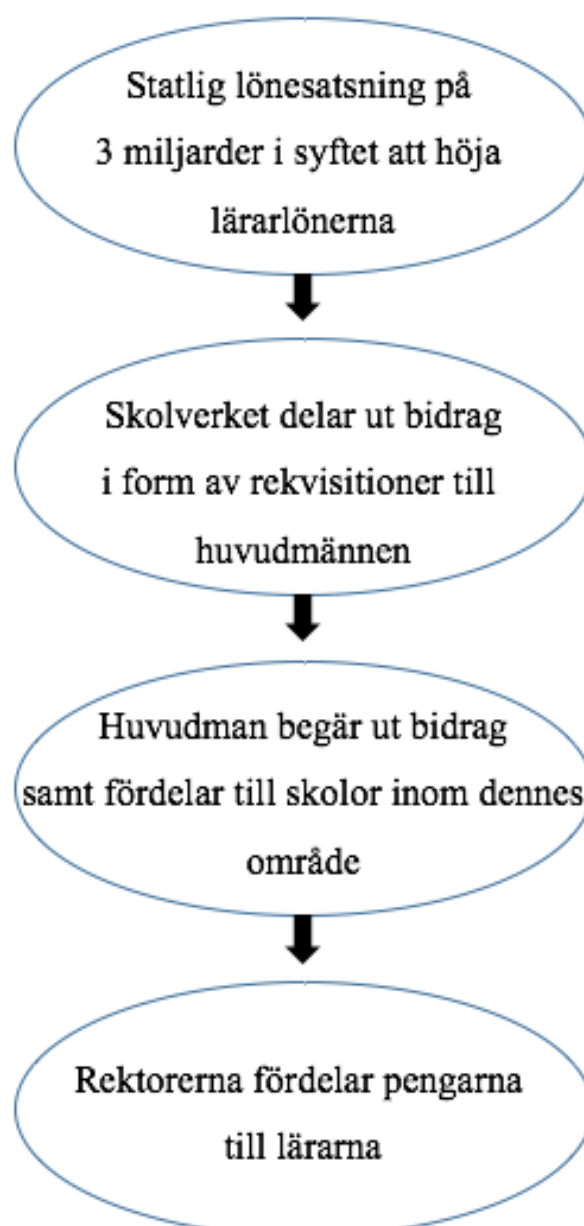
Utifrån den bidragsram som respektive huvudman blivit tilldelad, avgör huvudmannen själv hur statsbidraget ska fördelas utifrån ett antal kriterier och bestämmelser. Huvudmannen kan välja att fördela medlen jämnt till alla skolor, men har också utrymme att rikta extra resurser till skolor som har större behov. Till exempel kan pengarna riktas till skolor i socioekonomiskt utsatta områden eller skolor som av olika anledningar har ett mer resurskrävande elevunderlag (Helte, 2015). Huvudmannen avgör även hur många lärare som får ta del av löneökningen samt hur stor löneökningen ska bli per person. Det finns ingen begränsning för hur mycket storleken på löneökningen kan skilja mellan anställda. Däremot ska varje huvudman ge en löneökning till de som omfattas av reformen, som i genomsnitt är minst 2500 kronor och högst 3500 kronor



per person och månad sett till alla lärare under respektive huvudman. Det finns inte heller något som hindrar huvudmannen från att ge alla lärare en lika stor löneökning, så länge den genomsnittliga löneökningen ligger inom spannet ovan. Det är alltså inte tillåtet att fördela det statliga bidraget över samtliga lärare, så att varje person får exempelvis några hundra kronor i löneökning (Skolverket, 2017).

Figuren nedan visar utdelningen av pengarna från reformen Lärarlönelyftet.

Figur 1 (Egen tolkning).



När huvudmannen beslutat om fördelningen till de olika skolorna och storleken på löneökningarna, är det sedan upp till rektorerna på respektive skola att fördela pengarna. Reformen syftar återigen inte till att alla lärare ska få en löneökning, utan endast, som Skolverket uttrycker det “särskilt kvalificerade lärare” som även har en lärarlegitimation utfärdad av Skolverket (Skolverket, 2017, s. 3). Reformen för vilken regeringen avsatt tre miljarder kronor årligen, omfattade 2016 löneökningar för cirka 60 000 särskilt kvalificerade lärare (Regeringskansliet, 2016). Rektorns uppgift blev således att utse de som på bästa sätt uppfyller kriterierna som finns specificerade i reformen. Regeringen har med stöd av lärarfacken, Friskolornas Riksförbund, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Almega tagit fram fyra kriterier som använts som grund för fördelningen av pengarna (Skolministeriet, 2016). Av de fyra kriterier som arbetats fram, behöver varje lärare uppfylla minst ett av följande för att bli aktuell för löneökningen.

Läraren ska ha:

- Tagit särskilt ansvar för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande i former som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet,
- Med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskolläraryxamen förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetssätt,
- Tagit särskilt ansvar för att stödja lärar- eller förskolläraryxamen studenter och kollegor som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden, eller,
- Tagit särskilt ansvar för särskilt komplicerade undervisningssituationer.

(Riksrevisionen, 2017)

Enligt ett avsnitt i Sveriges Utbildningsradios (UR) serie Skolministeriet (2016), når majoriteten av alla lärare upp till minst ett av kriterierna ovan. Detta gör att kriterierna för sig själva inte är heltäckande som beslutsgrund. Det finns därför stort utrymme för de olika huvudmännen att skapa egna bedömningsgrunder gällande vilka som ska omfattas av löneökning. Detta har lett till att fokus lagts på olika saker hos de olika huvudmännen, till exempel har en kommun valt att premiera de anställda med längst yrkeserfarenhet. Huruvida reformen ska omfatta de som tagit del av pengarna från Karriärstegsreformen, skiljer sig också

åt från huvudman till huvudman (Skolministeriet, 2016). Utrymmet för egna bedömningsgrunder hos de olika huvudmännen är något som finns med i Skolverkets bestämmelser och riktlinjer för Lärarlönelyftet. Skolverket (2016) skriver i sitt informationsunderlag *“Detta är Lärarlönelyftet”* att förutom kriterierna ovan som finns fastställda i förordning 2016:100, har huvudmännen möjlighet att själv addera egna lokala kriterier för fördelningen av Lärarlönelyftet. Vidare skriver de att det är vanligt att det finns fler personer som uppfyller kriterierna i organisationen än vad medlen från statsbidraget räcker till och i dessa fall är det upp till huvudmännen och skolledningarna att själva göra urval bland dessa personer. Detta urval kräver kriterier, vilka de båda har frihet att arbeta fram själv, så länge dessa håller sig inom ramen för andra lagar och avtal som reglerar vilka kriterier som får användas för urval på arbetsmarknaden (Skolverket, 2017).

## 1.2 Syfte

Som nämnt i inledningen har Lärarlönelyftet fått stark kritik. Då kriterierna har ansetts för allmänna och otydliga har det varit svårt för rektorer på skolor med många kvalificerade lärare att motivera varför vissa fått pengar och andra inte. Dessutom har det inneburit en utmaning för rektorerna då de varit tvungna att kommunicera ut sina beslut så att alla förstår innebörden av och bakgrunden till besluten. Tidigare forskning har bland annat berört kommunikation av organisatoriska aktiviteter i syfte att öka organisationsmedlemmarnas engagemang. Det finns även forskning som visar att tilltro inom organisationer är ett av de viktigaste verktygen för ledare för att skapa en tillitsfull organisation. Angående förändring finns det forskning som diskuterar hur förändring till följd av externa, oförutsägbara händelser kan undvikas genom att låta förändring succesivt växa fram internt. Det finns däremot betydligt mindre forskning om hur en bristfällig eller god kommunikation mellan ledning och medarbetare påverkar tilltron till ledningen och vad detta i sin tur har för effekter på organisationsmedlemmarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete. Än mindre finns det forskning specifik för hur reformen Lärarlönelyftet, utifrån lärarnas upplevelser, motiverats och sedan kommunicerats ut före och under implementeringen av den. Som nämnt tidigare är kommunikation och dess påverkan på tilltro av största vikt vid förändringsarbete, och med utgångspunkt i reformen anser författarna det viktigt att undersöka lärarnas benägenhet att acceptera förändringar på arbetsplatsen efter Lärarlönelyftet, för att öka förståelsen för kommunikationens betydelse inom organisationer.

Syftet med rapporten är att undersöka hur kommunikationen gällande implementeringen av Lärarlönelyftet påverkat lärarnas benägenhet att acceptera förändring. Detta kommer besvaras med hjälp av tre delfrågor gällande kommunikation, tilltro och förändringsbenägenhet.

### 1.3 Forskningsfrågor

- Hur har skolledningens kommunikation av Lärarlönelyftet uppfattats av lärarna?
- Hur har kommunikationen påverkat lärarnas tilltro till ledningen efter införandet av reformen?
- Hur har kommunikationen och därmed tilltron påverkat lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete?

### 1.4 Avgränsningar

Av hänsyn till tid och resurser har rapporten begränsats till att genomföra undersökningar på en kommunal gymnasieskola i Skåne län. Författarna vill belysa problemen utifrån organisationsmedlemmarnas perspektiv och fokuserade därför på hur distributionen uppfattats av dem. Av den orsaken har nio organisationsmedlemmar intervjuats. Rapporten har avgränsats till att endast åsyfta anställda lärare som organisationsmedlemmar. Även två rektorer intervjuades i syfte att ge en klarare och mer nyanserad bild över hur utdelningen och kommunikationen av Lärarlönelyftet gick till på just den utvalda gymnasieskolan. Skolledningen består av en rektor och ett antal biträdande rektorer med ansvar för olika ämnesområden. Totalt har tretton personer intervjuats, nio lärare, två biträdande rektorer, en person från kommunalrådet och en från Lärarförbundet. Med kommunikation åsyftas den kommunikation som ägt rum mellan skolledningen och anställda lärare. Med förändring avses införda och framtida reformer eller andra statliga beslut som på olika sätt och i olika utsträckning påverkar de anställda.

## 1.5 Tidigare forskning

Det finns tidigare kvalitativa kandidatuppsatser kring Lärarlönelyftet av bland annat Tjäder Berggren (2017) och Öman (2017). Rapporten av Tjäder Berggren (2017) har ett huvudsakligt fokus på rättvisa för att förstå lärarnas upplevelser. Ömans (2017) rapport studerar lärares upplevda arbetsvillkor med fokus på samarbete och individuell lönesättning efter de införda reformerna Karriärstegsreformen och Lärarlönelyftet. Då dessa uppsatser är på kandidatnivå och inte kan anses som etablerad forskning kommer inte mer information om dem tas upp. Istället kommer etablerad forskning kring rapportens organisatoriska teman redovisas för att motivera rapportens relevans och dess bidrag till forskningen.

Forskningen kring organisatorisk förändring är omfattande och många managementforskare har skrivit om ämnet och dess relevans för organisationer. Två av dessa är Taylor och Wee (2018) som i sin artikel "*Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change*" diskuterar mekanismerna bakom värdefull och kontinuerlig förändring samt hur denna sedan blir påtaglig inom alla organisatoriska nivåer. De menar att kontinuerlig framväxande förändring skapas genom att små justeringar i den dagliga verksamheten skapas samtidigt hos olika enheter och förstärks till att bli betydande förändringar inom hela organisationen. Genom amplifiering och ackumulering av små justeringar skapas förändring internt, istället för extern förändring påverkbar av oförutsägbara händelser (Taylor & Wee, 2018). Trots den omfattande forskningen kring organisatorisk förändring inom managementlitteraturen finns det lite forskning som fokuserar på anställdas benägenhet att acceptera implementering av statliga reformer inom organisationer. Därför väntas rapporten bidra med kunskap inom ett ännu relativt utforskat område inom organisationsforskningen.

Tilltro inom organisationer är ett forskningsämne där fokus främst legat på hur tilltro mellan organisationsmedlemmarna och ledare skapas. Mycket litteratur utgår ifrån ledarens perspektiv och hur dennes beteende kan ge upphov till en hög tilltro inom organisationer. Westerns (2007) bok "*Leadership - a critical text*" diskuterar flera olika ledarskapsstudier och hur de påverkar organisationen och dess medlemmar. Hurleys (2012) forskning om tilltro påvisar de viktigaste verktygen en ledare kan använda för att skapa en tillitsfull organisation. Han menar att ledare måste integrera trovärdighet i organisationskulturen, strategin och strukturen för att alla inblandade ska anpassa sig och känna full tillit. En organisation som aktivt arbetar med att skapa

tillit undviker höga kostnader förknippade med misstro som till exempel personal som lämnar organisationen (Hurley, 2012).

Forskning gällande organisatoriskt förändringsarbete och kommunikationen av denna har varit bristfällig. Den mest framträdande forskningen kring ämnet är Pagan & Reissners (2013) forskning gällande aktiviteter som specifikt syftar till att öka organisationsmedlemmarnas engagemang. De menar att både direkt och diskursiv kommunikation skapar en miljö där de anställda känner sig involverade och vill delta i organisationens aktiviteter. Forskningen visar också att de anställda spelar en aktiv roll och har därför ett ansvar att engagera sig i erbjudna aktiviteter (Pagan & Reissner, 2013). Då Pagan & Reissner (2013) mer fokuserar på kommunikation kring en organisations aktiviteter och hur dessa skapar engagemang, syftar denna rapport till att komplettera ämnet med kommunikation kring implementeringen av en statlig reform och dess påverkan på de anställdas benägenhet att acceptera förändringsarbete. Således utökas den nuvarande forskningen till att även involvera kunskap kring förändringsarbete och vad som krävs av ledningar för att skapa de mest gynnsamma förutsättningarna vid implementeringen av dessa.

Med utgångspunkt i nuvarande forskning och med stöd av etablerade teoretiska resonemang, hoppas rapportens författare kunna bidra till en djupare förståelse kring kommunikationen och tilltrons relevans samt dess påverkan på de anställdas benägenhet att acceptera förändringsarbete.

## 1.6 Lärarlönelyftet i den utvalda kommunen

Utifrån en intervju genomförd med ett av de sittande kommunalråden i kommunen har material gällande Lärarlönelyftet samlats in. Informationen nedan syftar till att ge en bild över hur distributionen av reformen gått till specifikt i den valda kommunen.

Den skånska kommunen var inte delaktig i utformningen av de nationella kriterierna som ligger till grund för vilka som är befogade till Lärarlönelyftets löneökning. Däremot har de enskilda skolledningarna fått utrymme att addera egna kriterier för att lättare kunna välja ut kvalificerade lärare. En facklig förhandling mellan kommunen och de olika arbetstagarorganisationerna om vilka grunder fördelningen skulle ske på skedde innan fördelningen 2016. Det var även upp till de enskilda huvudmännen att bestämma hur mycket varje skola skulle få inom ramen för de

nationella bestämmelserna. Summan kan därför skilja från skola till skola. Då de flesta lärare i kommunen uppfyllde kriterierna för Lärarlönelyftet hade kommunalrådet hellre förordat en generell lönesatsning på hela lärarkollektivet men då hade mer resurser behövt tillföras och tydligare riktlinjer implementeras. Det fanns inte ekonomiskt utrymme att från kommunalt håll matcha den satsningen, alltså att tillskjuta ytterligare medel, varför alla lärare nu inte kan ta del av lönesatsningen. Att matcha den statliga satsningen är enligt Fahlén (2016) något som vissa kommuner gjort och som Lärarnas Riksförbund uppmanar fler att göra.

## 2 Teoretisk referensram

*Det teoretiska kapitlet syftar till att ge läsaren en förståelse för vilka teoretiska utgångspunkter rapportens forskningsfrågor tar avstamp i. Utifrån rapportens frågeställningar gällande kommunikation och tilltro ansågs det relevant att behandla fyra områden under teoriavsnittet: Det första är tillvägagångssättet topp-styrd management (top-down) vid implementering av förändringsprocesser, för att på ett bättre sätt förstå den kontext som skolleningen varit tvungna att fatta beslut i och de svårigheter som detta medför. Det andra är kommunikation och det tredje tilltro till ledningen. Som tidigare nämnt har kommunikation och tilltro medarbetare och ledningar emellan visat sig ha en stor påverkan på medarbetarnas benägenhet att acceptera förändring. Dessa två områden presenteras för att ge läsaren en djupare förståelse. Det fjärde är legitimitet och rättvisa vid lönesättning. För att löneskillnader ska uppfattas som rättvisa och legitima krävs bland annat fungerande kommunikation mellan ledning och medarbetare under hela löneprocessens gång. Det är viktigt att behandla detta område utifrån rapportens syfte eftersom lönesättning som uppfattas som rättvis kan leda till större tilltro till ledningen.*

---

### 2.1 Tillvägagångssätt för beslutsfattande: Top-down

Top-down yttrar sig enligt Sabatier (1986) genom att den nationella regeringens beslut implementeras av kommuner och tjänstemän inom offentlig sektor. Således är beslutsfattandet centraliserat från toppen och nedåt i samhället. Vidare kan ett toppstyrt tillvägagångssätt även implementeras inom en organisation, till exempel genom att nationella beslut ytterligare behöver tolkas och implementeras utifrån ännu tydligare direktiv. Huvudfokus inom den här typen av beslutsfattande är hur man styr ett system för att uppnå de resultat som beslutsfattarna avsett. Ändamålet med en sådan process är att resultatet stämmer överens med de förväntningar som beslutsfattarna på regeringsnivå haft med beslutet. Denna typen av process syftar alltså till att ledningen ska ha största möjliga kontroll på att utfallen hos mottagaren av direktiven blir så som ledningen avsett (Sabatier, 1986).

Balogun (2006) anser att försök att genomföra förändring i en organisation ofta kan leda till oförutsägbara resultat. I sin artikel fokuserar hon på meningsskapande som en förklaringsfaktor till hur både avsedda och oförutsedda resultat kan bero på de mellanhänder som ofta mottar



förändringsstrategier som planerats av ledningen, för att sedan implementeras vidare ner i organisationen. Traditionellt sätt jämföras förändringsarbete med erfarna chefer som leder förändring och utövar kontroll genom ett tillvägagångssätt i stil med top-down. Balogun (2006) gör inte anspråk på att negligera den påverkan som dessa chefer har på förändringsarbetet, men menar däremot att det är orealistiskt att tro att cheferna längst upp i organisationen kan utveckla och noggrant planera förändring som sedan utan ifrågasättande implementeras på ett sätt som är identiskt med den ursprungliga planen. Istället menar författaren att cheferna kan vara de som initierar förändringsarbete och är med och påverkar under processens gång, men att det är av största vikt att uppmärksamma mellanhändernas påverkan på förändringsarbetet. Mellanhänderna ifrågasätter, avviker och tolkar de direktiv som kommer uppifrån för att hitta ett fungerande tillvägagångssätt, någonting som ofta ses som ett oönskat motstånd. Därtill är mottagare av förändring i en top-down-struktur förmodligen mer mottagliga för de sekundära och högst informella kommunikationsprocesser som äger rum i deras dagliga arbete, än de formella planerna från beslutsfattarna (Balogun, 2006). Ett exempel som tydligt visar tillvägagångssättet top-down är statliga beslut som implementeras av kommuner och tjänstemän inom offentlig sektor. Reformen Lärarlönelyftet implementerades genom ett toppstyrt tillvägagångssätt som dessutom ytterligare behövde tolkas och implementeras utifrån tydligare direktiv av kommuner och skolledningar.

## 2.2 Kommunikation vid förändring

Kommunikation kan definieras som en process som äger rum mellan två eller flera människor och där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt. Det är inte bara ett sätt att sprida information utan även det medel som skapar, påverkar och bevarar relationer. Den kommunikation som sker inom organisationer, den formella och informella, benämns oftast som intern. Planerade förändringar misslyckas ofta på grund av brister i kommunikationen. Bland annat kan den kommunicerade informationen uppfattas som vag eller ogenomtänkt (Heide et al., 2012).

Enligt Elving (2005) finns det två övergripande mål med organisatorisk kommunikation i samband med förändringsarbete. Det första målet är att förmedla information till medarbetarna. Det kan till exempel handla om att informera om medarbetarnas arbetsuppgifter och beslut som fattas inom organisationen. Det andra målet som Elving (2005) presenterar är att kommunicera för att skapa samhörighet inom organisationen. När man diskuterar hur väl kommunikationen under en förändring fungerat, kan man således skilja på hur tydligt information har förmedlats

om en förändring samt hur stark känslan av gemenskap var före, under och efter förändringen. Det kan till exempel handla om en organisation som ska varsla medarbetare. Det är då av yttersta vikt att ledningen förmedlar information om hur processen kommer gå till och vilka medarbetare som berörs. Utöver detta är det viktigt att ha en kommunikation som gör medarbetarna trygga och införstådda med situationen. Kommunikation som brister på någon av dessa två punkter, är otillräcklig enligt Elving (2005). De främsta målen med kommunikation vid förändring bör enligt Elving (2005) vara att informera organisationens medlemmar om motivet till förändringen, hur medarbetarna kommer påverkas av den samt vilka orosmoment de initialt kommer känna av. En hög nivå av osäkerhet gällande förändringens motiv eller dess konsekvenser påverkar benägenheten negativt (Elving, 2005).

Miles (1965) menar att förutsättningar för en förändring innefattar att målen för arbetet är klara och huvudsakligen accepterade av alla. Sedan krävs även ett lämpligt kommunikationssystem som förmår föra information mellan ledningen och organisationens medlemmar. Således känner sig medlemmarna trygga och förtroende med ledningen vilket underlättar framtida organisatoriska förändringar (Miles, 1965).

DiFonzo och Bordia (1998) fortsätter på ett liknande spår men betonar kommunikation som ett verktyg för att övertala medarbetarna om fördelarna, motivera dem och minska motståndet vid en förändring. Om mängden information inte anses tillräcklig av medarbetarna kan det leda till en negativ inverkan på förtroendet som försvårar implementering av förändring (DiFonzo och Bordia, 1998).

### 2.3 Tilltro inom organisationer vid organisatorisk förändring

En hög tilltro inom organisationer har visat sig vara värdefull då den hjälper medarbetarna anamma och stödja organisatorisk förändring. Förlusten av tilltro är problematisk då den underminerar förändring och vidare skapar osäkerhet för framtiden. När ett band av förtroende bryts är det normalt för de drabbade att uppleva starka negativa känslor gentemot den andra parten samt en känsla av att bli orättvist behandlad. För att skapa en balans mellan parterna igen krävs det att tilltron återuppbyggs. Överträdaren kan då försöka erbjuda en form av handling för att bygga upp relationen igen. Sådana handlingar kan ta sig uttryck i ursäkter, bestraffning eller kompensation till de drabbade. Empiriskt arbete har visat att personer har mycket lättare att acceptera en ursäkt om den kompletteras med en handling i form av kompensation eller

bestraffning. Annars finns det risk för att ursäkten inte uppfattas som äkta (Bachmann, Gillespie & Priem, 2015).

Hurley (2012) presenterar i sin artikel fem viktiga aspekter gällande att skapa tilltro ur ett kommunikationsperspektiv:

- Dela information
- Berätta sanningen
- Erkänn misstag
- Ge och få konstruktiv kritik
- Upprätthåll konfidentialitet

Hurley betonar även vikten av direkt kommunikation med medarbetarna då forskning stödjer att den typen av teknik starkt relateras till förtroendebyggande (Hurley, 2012). Vidare framhåller Elving (2005) att tilltro mellan ledningen och medarbetarna spelar stor roll för organisationens gemenskap och i sin tur organisatorisk förändring. Denna gemenskap resulterar i tryggare medarbetare som inte bara presterar bättre, utan även ökar deras benägenhet att acceptera organisatorisk förändring (Elving, 2005).

Grey (2009) menar att en lednings beslut alltid kommer ge upphov till både avsedda och icke avsedda konsekvenser som måste hanteras. Därav innebär allt beslutsfattande en avvägning gällande potentiell risk och skada som kan åsamkas utifrån ett beslut. Jackson och Carter (2002) menar att ett beslut inom en organisation, oavsett hur väl motiverad den är, kan leda till misstro mot ledningen och ha en negativ effekt på framtida projekts resultat. Vidare kan dåliga beslut skada de långsiktiga relationerna med de anställda då de inte längre känner tilltro till ledningen eller motivation att engagera sig i yrkesmässiga projekt. Detta bekräftas även av studier genomförda av Gallup, NOP, the work foundation och Roffey Park (Daniels et al., 2010) som menar att en omotiverad anställd är mer benägen att byta arbete än en motiverad (Daniels et al., 2010).

## 2.4 Legitimitet och rättvisa i lönesättning

När man ska studera legitimitet och rättvisa i lönesättning, samt dess konsekvenser, är det viktigt att vara medveten om att det finns flera olika sätt att se på vad som är legitimt och rättvist (Hellgren, Falkenberg, Malmrud, Eriksson & Sverke, 2017). Greenberg (1987 se Hellgren et

al., 2017) myntade begreppet organisationsrättvisa (eng. "organizational justice") vilket syftar till att belysa hur medarbetare upplever att de blir behandlade av den organisation de arbetar inom. Ordet rättvisa handlar i någon mån om fördelning av resurser och beroende på situation och individ kan det finnas skillnader i synen på hur fördelningen bör genomföras. Fördelningen kan ske genom att alla får lika mycket, att resurserna fördelas utifrån behov eller att resurserna fördelas i förhållande till insats (Hellgren et al., 2017). Det är därför problematiskt att utgå från en objektiv rättvisa, eftersom rättvisa kan uppnås på olika sätt beroende på sammanhang. Vad som anses vara rättvist eller legitimt inom ramen för lönesättning kan också uppfattas olika beroende på vem man inom en organisations hierarki frågar.

För att kunna tolka resultaten från intervjuerna i denna rapport, är det viktigt att ha kännedom om att lärarnas eventuellt skilda upplevelser av lärarlyftet inte nödvändigtvis beror på hur de faktiskt blivit behandlade. Upplevelserna kan också till stor del bero på vad respektive individ har för syn på rättvisa. Individens bedömning av legitimitet och rättvisa inom lönesättning kan exempelvis bero på utformningen av de prestationsbedömningar som ligger till grund för eventuella löneökningar, hur lönesättningsprocessen genomförs, lönekriterierna och hur dessa kommuniceras (Hellgren et al., 2017).

Graden av rättvisa består inte bara av resultatet av fördelningen, utan även av processen. Det synsätt som fokuserar på processen benämns *procedural rättvisa*. Leventhal (1980 se Hellgren et al., 2017) har formulerat ett antal faktorer vilka är avgörande för huruvida en person bedömer en process som rättvis eller inte. Dessa faktorer berör bland annat noggrannheten i processens genomförande, äktheten i informationen som beslutet baseras på, möjligheten att justera fel och huruvida det finns en kontinuitet i processen som gör att den skulle se likadan ut vid ett annat tillfälle och med andra personer (Leventhal, 1980 se Hellgren et al., 2017).

Känslor av orättvisa på en arbetsplats kan leda till ilska, förakt och sorg bland de berörda. Medarbetare som känner sig orättvist behandlade riskerar att vara frånvarande på arbetet i större utsträckning och känner ofta en större längtan till att lämna organisationen. Dessutom kan dessa negativa känslor riktas mot den person som medarbetaren bedömer är skyldig till orättvisan och detta kan ta sig uttryck i ett destruktivt beteende mot organisationen (Eib, 2015).

På motsvarande sätt tenderar medarbetare som känner sig rättvist behandlade att uppleva större tillfredsställelse i sitt arbete. De är mer engagerade vilket också leder till att de enklare kan identifiera sig med organisationen. Dessa medarbetare har större tillit till organisationen och presterar generellt bättre enligt ledarna (Eib, 2015). När medarbetarna upplever rättvisa ökar

även nivån av hjälpsamhet och engagemang (Eib, 2015). Känslan av rättvisa leder till bättre prestation, högre motivation och resulterar i mindre kontraproduktiva beteenden (Hellgren et al., 2017).

Majoriteten av den forskning som är inriktad på konsekvenserna av upplevd rättvisa fokuserar på känslor av att bli rättvist behandlad av organisationen generellt. Det finns betydligt mindre forskning som är specifikt inriktad på upplevd rättvisa inom lönesättning. Den forskning som finns tyder på att lönesystemets legitimitet och huruvida löneskillnader medarbetare emellan upplevs som välgrundade, är avgörande för huruvida lön har en positiv och motiverande inverkan på medarbetarna. Legitimitet och rättvisa i lönesättningen krävs således för att lönesättningen ska få effekt på motivationen (Hellgren et al., 2017).

## 2.5 Sammanfattning av teori

I detta kapitel har rapportens teoretiska utgångspunkter förklarats. Brister i kommunikationen är en av faktorerna till att planerade förändringar misslyckas. Är informationen vag känner sig medarbetarna otrygga vilket påverkar deras benägenhet att acceptera förändring negativt. En hög tilltro inom organisationer har en positiv effekt på relationen mellan medarbetarna och ledningar vilket gör det lättare att driva igenom förändringsarbete. Förlusten av tilltro är problematisk då den underminerar organisatorisk förändring och vidare skapar osäkerhet för framtiden. Vidare innebär alla beslut en risk då ett dåligt beslut kan skada de långsiktiga relationerna med de anställda och resultera i att de inte längre känner tilltro till ledningen eller motivation att engagera sig i yrkesmässiga projekt. Genom att dela information, berätta sanningen, erkänna misstag, ge och få konstruktiv kritik samt upprätthålla konfidentialitet arbetar en ledning aktivt för att skapa tilltro. Kommunikation är även centralt i processer som har med lönesättning att göra. För att medarbetare ska uppleva lönesättning och dess skillnader som legitima och rättvisa krävs transparens i ledningens beslut. Medarbetare som känner sig rättvist behandlade har lättare att identifiera sig med organisationen och känner större tillit till denna.

Då implementeringen av förändringsarbete till stor del beror på de anställdas tilltro till ledningen är en hög tilltro av största relevans. Förlusten av tilltro är problematisk då den undergräver möjligheten till organisatorisk förändring. Tilliten påverkas av hur information kommuniceras ut vilket ställer krav på hur tydligt och transparent kommunikationen är.

## 3 Metod

*I följande kapitel diskuteras de tillvägagångssätt som använts för att på bästa sätt uppfylla rapportens syfte och besvara forskningsfrågorna. För att undersöka problemet som presenterades i föregående kapitel, har ett flertal avgränsningar, tolkningar och val gjorts vilka kommer diskuteras och problematiseras i följande text.*

---

### 3.1 Kunskapsteoretiska avvägningar

Inom forskningen finns det ett flertal olika sätt att betrakta kunskap på. Vad som kan anses som godtagbar kunskap beror till viss del på det ämnesområde där forskningen äger rum. Det positivistiska synsättet som från början härstammar från naturvetenskapen, innebär i korthet att endast företeelser som kan prövas eller betraktas med sinnen kan ses som verklig kunskap. Inom positivismen råder tron på att det finns objektiv kunskap som man kan uppnå genom insamlande av fakta och prövning av hypoteser (Bryman & Bell, 2017).

Hermeneutiken står för en annan syn på kunskap och menar att samhällsvetenskapliga studieobjekt, såsom människor, deras institutioner och i vårt fall organisationer, skiljer sig från den naturvetenskapliga forskningens studieobjekt och därför kräver en annan typ av logik i forskningsprocessen. Hermeneutiken syftar istället till att *förstå* människors beteende, upplevelser och handlingar genom empati istället för att som positivismen *förklara* mänskligt beteende (Bryman & Bell, 2017).

Det kunskapsteoretiska synsätt som används i en studie bör ta sin grund i rapportens frågeställning. I denna rapport har det hermeneutiska synsättet genomsyrat datainsamlingen såväl som samtliga delar av arbetets gång. Eftersom syftet med rapporten är att undersöka människors upplevelser och tolkningar av ett fenomen, ansågs det hermeneutiska synsättet som mer lämpligt än det positivistiska. Eftersom det är svårt eller omöjligt att finna en objektiv sanning om individernas känslor, ämnar denna studie inte göra anspråk på en sådan slutsats. Istället väntas rapporten bidra med en nyanserad bild av individuella känslor och upplevelser som är unika för just denna studie.

## 3.2 Kvalitativ forskningsansats

Syftet med rapporten är att undersöka hur kommunikationen gällande implementeringen av Lärarlönelyftet har påverkat lärarnas benägenhet att acceptera förändring. Då syftet berör lärarnas egna upplevelser av reformen och dess effekter, har primärdata samlats in i form av intervjuer. Rapporten har därför tagit sin grund i en kvalitativ enfallsstudie där teoretiska tolkningar dragits utifrån informanternas svar. Kvalitativa studier bygger enligt Bryman (2011) på en forskningsstrategi där fokus ligger på ord snarare än på kvantifierbar data. Tolkningar, upplevelser och kontexten gällande undersökningen är centrala i en kvalitativ studie (Bryman, 2011). Den kvalitativa forskningsansatsen går enligt Bryman och Bell (2017) ofta i linje med det hermeneutiska synsättet då avstånd tas från naturvetenskapliga normer och tillvägagångssätt och istället fokuserar på individens uppfattningar och tolkningar. Inom kvalitativ forskning finns även en uppfattning om att sociala konstruktioner är föränderliga och beroende av individen. Detta går emot den kvantitativa forskningsansatsen som istället menar att man kan nå objektiv kunskap om sociala konstruktioner och går i linje med naturvetenskapliga och positivistiska forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2017).

En kvalitativ forskningsansats tar, enligt Lind (2014), sin utgångspunkt i att observationer är beroende av den externa part som genomför observationen. Således är resultatet av studien en teoretisk tolkning av fenomenet som är beroende av den som genomför studien. Den kvalitativa forskningsansatsen utgår från att det inte finns någon objektiv kunskap, utan lägger istället stor vikt vid betraktarens tolkning (Lind, 2014). All forskning är normativ enligt Jensen och Sandström (2016) och att hitta neutral mark där oberoende forskning genomförs är omöjligt. Just forskningsmetoden fallstudier anses av vissa positivistiska forskare ej vara en vetenskapligt lämplig metod att använda vid forskning då studierna inte utförs på sätt som ger en tillräckligt hög vetenskaplig trovärdighet. Dessutom är det inte helt ovanligt vid fallstudier att använda sig av flera olika metoder vid insamling av data vilket försvårar analysprocessen (Jensen & Sandström, 2016). Som diskuterades tidigare, utgår rapporten från en hermeneutisk forskningsansats och gör därför inte anspråk på att bidra med generaliserbara slutsatser. Eftersom rapporten endast syftar till att ge förståelse för det valda fenomenet i en unik kontext ansåg författarna, trots de baksidor som finns med att använda fallstudier, att fallstudier var den lämpligaste metoden för rapportens syfte.

### 3.3 Abduktiv forskningsmetod

För att den insamlade datan skulle kunna analyseras så effektivt som möjligt har en blandning av induktiv- och deduktiv forskningsmetod använts, så kallad abduktion. Som Jensen och Sandström (2016) förklarar är abduktion en process i vilken forskaren växlar fram och tillbaka mellan insamling av data, kodning, analys och teoretisering. Både användningen av induktion och deduktion diskuterades vid arbetets början men ansågs var för sig inte vara tillräckliga. Arbetssättet induktion utgår från observationer/intervjuer i verkligheten till generalisering inom en teoretisk referensram. Deduktion utgår från en teoretisk referensram varav hypoteser formuleras och sen prövas genom observationer (Jensen & Sandström, 2016).

Om rapporten endast hade utgått från en induktiv metod tror författarna att det funnits en risk för att en teoretisk förståelse hade saknats vid insamlingen av empirin, vilket hade gett ett empiriskt material utan djup. Om endast deduktion hade använts, hade risken varit att viktiga empiriska iakttagelser hade missats då insamlingen av empiri varit för styrd av den teoretiska referensramen. Rapporten ansågs därför gynnas mest av en abduktiv metod där resultatet av den empiriska datan fått bestämma rapportens utgång. Detta eftersom intervjuer kan ge upphov till oväntade svar som kan kräva en omstrukturering av frågeställning och teoretisk referensram, vilket gör det viktigt att använda sig av en process som tillåter sådan omstrukturering. I praktiken har den abduktiva forskningsmetoden för denna rapport inneburit att undersökning av teoretiskt material och skrivandet av den teoretiska referensramen har varvats med insamling av empirisk data. Den empiriska datan har samlats in genom intervjuer löpande under arbetet med rapporten och utefter den information som samlats in från informanterna, har det teoretiska materialet anpassats och förändrats utifrån vad informanterna lagt vikt vid. Detta har även gjort att rapportens frågeställning och syfte har behövt justeras något genom arbetets gång. Exempelvis låg fokus i forskningsfrågorna inledningsvis på lärarnas upplevda yrkesidentitet och dynamiken lärare emellan. Utifrån det empiriska material som samlats in insåg författarna att en annan vinkling av forskningsfrågorna var mer lämplig och gav ett större djup till resultatet. Den teoretiska referensramen anpassades genom att teori om social identitet, yrkesidentitet och yrkesstatus ersattes av de nuvarande avsnitten. På motsvarande sätt har teorier som tillfört djup till rapporten tillkommit under arbetets gång, vilket har gjort att intervjufrågorna anpassats något efter dessa. Syftet med de val som gjorts är att på ett så komplett sätt som möjligt, spegla olika synvinklar inom organisationen och ge möjlighet att anpassa processen för att få ett så rikt empiriskt material som möjligt.



## 3.4 Datainsamling

### 3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Insamling av empiriskt material har skett i form av intervjuer. Det insamlade materialet är primärdata då intervjuerna genomfördes direkt med de berörda individerna och då informationen som informanterna gett alltså inte passerat någon mellanhand. Materialet som har genererats under intervjuerna har bidragit med information som inte fanns innan denna studie genomfördes (Patel & Davidsson, 2011).

Intervjuerna som genomförts har varit av semistrukturerad karaktär, vilket enligt Bryman (2011) innebär att intervjuaren har ett antal frågor eller teman som ligger till grund för intervjun. Frågornas ordningsföljd kan variera och frågorna är mer allmänt formulerade än i en strukturerad intervju. Intervjuaren har också utrymme att ställa uppföljningsfrågor och på så vis göra vissa avsteg från den på förhand utformade intervjuguiden (Bryman, 2011). En strukturerad intervju består av frågor som är utformade i förväg. Samma frågor ställs till alla informanter och de ställs i samma ordning. En ostrukturerad intervju görs ofta med ett antal relativt löst utformade minnesanteckningar som kan hjälpa intervjuaren att minnas de övergripande teman som intervjun bör beröra. I en ostrukturerad intervju styr informanten samtalet efter vad hen tycker är relevant och intervjun kan därför gå i en annan riktning än den som intervjuaren i förhand tänkt sig (Bryman & Bell, 2017).

För denna unika studie ansåg författarna att en strukturerad intervju riskerade att utelämna tankar och upplevelser som informanterna tycker är viktiga, då det var svårt att inför intervjuerna ha vetskap om vilka teman som är mest relevanta för respektive informant. Eftersom upplevelserna skiljer sig åt mellan olika individer, ansågs en strukturerad intervju ha svårt att inkludera samtliga infallsvinklar från olika informanter. Genom en ostrukturerad intervju, å andra sidan, hade det varit svårt att få fram information som är relevant för studien och risken hade istället varit att informanterna svävat iväg och pratar om ämnen som ligger utanför rapportens ramar. Utifrån detta har semistrukturerade intervjuer valts, där utgångspunkten i rapportens intervjuer låg i en på förhand framställd intervjuguide som berörde de viktigaste teman för intervjuerna. Utifrån dessa olika teman har informanterna haft frihet att besvara frågorna och lägga extra vikt vid det som de anser är särskilt relevant. Utrymme gavs även till följdfrågor trots att dessa inte stod med i intervjuguiden. Intervjufrågorna har ställts i en ordning som gjort att samtalet fick ett naturligt flyt och frågorna var därför inte formulerade

på exakt samma sätt i alla intervjuer. Detta för att inte störa intervjuförloppet utan skapa ett naturligt samtal. Dessa element som rymmer visst mått av struktur men samtidigt stor frihet under intervjun, är enligt Bryman och Bell (2017) typiska för den semistrukturerade intervjun. Författarna ansåg att denna intervjustruktur var lämplig då undersökningen är av kvalitativ karaktär och det var viktigt att intervjufrågorna gick att anpassa efter varje informants personliga upplevelser (Bryman & Bell, 2017).

Vid genomförandet av intervjuerna med lärarna ställdes inte frågan angående om personen i fråga tagit del av pengarna eller inte. Denna information fanns redan vid intervjutillfället då urvalet till viss del berott på detta, men frågor som tvingade informanten att berätta om detta undveks. Detta val gjordes då informanten skulle känna sig bekväm och inte uppleva intrång i den privata sfären. I samtliga intervjuer berättade informanten självmant huruvida personen fått löneökning eller inte, vilket kändes som ett mer respektfullt tillvägagångssätt där samma information kom fram jämfört med om frågan hade ställts explicit.

Eftersom intervjuer genomförts med såväl lärare som rektorer och representanter från kommun och Lärarförbundet, har olika intervjuguides utformats för respektive grupp. De olika grupperna har intervjuats i syfte att ge sina respektive åsikter från olika infallsvinklar och fokus har därför delvis lagts på olika teman hos de olika grupperna. Från lärarnas perspektiv var fokus i intervjuguiden främst lärarnas upplevelser, tydligheten i kriterierna, skolledningens motivering, tilltro till ledningen, motivation och förändringsbenägenhet. I intervjuguiden för de biträdande rektorerna var fokus på hur de hanterat distributionen, påverkan på lärarna och arbetet kring att motivera beslutet. Från kommunens perspektiv har fokus istället främst lagts på att förstå hur distributionen av de statliga medlen har fördelats i just den aktuella kommunen och vad dessa beslut har fått för implikationer. Detta gäller även för Lärarförbundet, där fokus även lagts på de reaktioner som mottagits från Lärarförbundets medlemmar. De olika intervjuguiderna finns bifogade som bilagor i slutet av rapporten.

### 3.4.2 Urval

Anledningen till att rapportens författare valde just denna gymnasieskolan i Skåne län var det höga antalet legitimerade lärare som kvalificerade sig för reformen. Av de tre största städerna i Skåne Län, nämligen Malmö, Helsingborg och Lund (Regionfakta, 2018) var den utvalda skolan 2015/2016 en av topp fem gymnasieskolor med högst procentuell andel lärare med pedagogisk högskoleexamen (Skolverket, 2018b, Se bilaga 6). Det höga antalet innebar att fler personer än det fanns pengar till kvalificerade sig för reformen, vilket märktes extra tydligt på

denna skolan med så stor andel kvalificerade lärare. Således räckte inte regeringens kriterier för vem som skulle få ta del av reformen, utan skolledningen fick addera egna kriterier för att kunna välja bland de anställda. Utav 120 tillsvidareanställda lärare på den utvalda skolan fick 54 stycken ta del av Lärarlönelyftet. 16 personer var förstelärare och kunde därför inte ta del av reformen, medan 55 stycken varken var förstelärare eller fick ta del av Lärarlönelyftet (Personal- och ekonomiansvarig i kommunen, 2018). En annan gymnasieskola i Sverige kunde valts men då en av författarna har en bekant som arbetar på skolan, gavs möjlighet till intervjuer med många anställda med relativt kort varsel. Detta kombinerat med den höga andelen legitimerade lärare, gjorde att skolan ansågs som en bra utgångspunkt för att undersöka hur kommunikationen kring en statlig reform påverkat de anställdas benägenhet att acceptera förändringsarbete.

Utifrån författarnas tillgång till organisationen har ett målstyrt urval gjorts, där intervjupersoner som förväntades ge en nyanserad bild av Lärarlönelyftets konsekvenser valts ut. Ett målstyrt urval är enligt Bryman och Bell (2017) ett urval som görs utifrån syftet med forskningen. Genom att välja ut informanter på grundval av särskilda kriterier, säkerställer man att informanterna kan bidra till att besvara forskningsfrågorna. Inom det målstyrda urvalet finns det ett antal tillvägagångssätt där det som främst använts är typiskt fall samt stratifierat målstyrt urval. Urval av ett typiskt fall bygger på att man väljer ett särskilt fall för att det illustrerar och exemplifierar en viss dimension som är av intresse; i detta fall olika grupper av gymnasielärare på skolan vilket utvecklas senare i texten. Stratifierat målstyrt urval bygger på att man väljer ut typiska fall eller individer som hör till en subkategori som är av intresse att studera. I detta fall har exempelvis informanter från gruppen biträdande rektorer valts ut, vilket även det utvecklas längre fram i texten (Bryman & Bell, 2017).

Kontaktpersonen inom organisationen, som är bekant till en av författarna, har utifrån önskemål från författarna hjälpt till att välja ut och tillhandahålla kontaktuppgifter till de personer som kunde tänkas vara relevanta för rapporten. I det målstyrda urvalet har det varit av största vikt att ta hänsyn till såväl positiva som negativa upplevelser av Lärarlönelyftet utifrån rapportens syfte och därför har gymnasielärare på skolan som har, respektive inte har, tagit del av löneökningen intervjuats (löner för kommunalt anställda såsom gymnasielärare på den valda skolan är offentliga handlingar). En av lärarna som intervjuats var inte aktuell för att ta del av Lärarlönelyftet då personen i fråga arbetade som vikarie under den tid då reformen delades ut och därmed inte var berättigad till pengarna. Denna personens skildring väntades bidra till en

infallsvinkel som inte var påverkad av huruvida personen själv fått eller inte fått löneökningen, vilket var en risk med de andra informanterna. Informanten som inte var delaktig i utdelningen av pengarna kunde bidra med upplevelser om arbetsgruppen, stämningen på arbetsplatsen, tilltron till ledningen och så vidare trots att personen inte har någon egen erfarenhet av distributionen. Lärarna som intervjuats tillhör olika arbetslag, där några av informanterna arbetar i samma arbetslag. Detta väntades ge en rikare skildring av reformens mottagande bland lärarna och gjorde även att det under intervjuerna inte lades för stor vikt vid eventuella konflikter som är för personliga och specifika för en särskild grupp. Alla personer har valts ut till intervju på grund av deras erfarenheter av reformen och dess konsekvenser för lärarna i syfte att exemplifiera upplevelser från olika grupper. Vidare är detta även ett exempel på urval av ett typiskt fall.

Urvalet av lärare strävade efter att få en bred blandning av olika åldrar och kön, men det är viktigt att påpeka att urvalet stod i beroende till hur många som hade möjlighet, och ville ställa upp. Förhoppningsvis kände informanterna förtroende nog att kunna prata fritt om Lärarlönelyftet och ge en mångfasetterad bild av reformen. För mer detaljerad information om urvalet och uppgifter om de olika informanterna, se tabell 1.

Intervjuer med två av de biträdande rektorerna på skolan med ansvar för fördelningen har också genomförts. De fyra olika biträdande rektorerna har haft ansvar för olika ämnesområden och program på skolan. Ingen av de biträdande rektorerna har gjort individuella beslut som gäller endast för sitt ämnesområde, utan har tillsammans med rektorn gjort gemensamma bedömningar som sedan kommit att gälla samtliga rektorsområden. Av den anledningen ansågs det inte nödvändigt att intervjua alla biträdande rektorer, eller göra några särskilda hänsynstaganden till vilket ämnesområde respektive rektor är ansvarig för. De två biträdande rektorer som författarna först fick kontakt med och som ville ställa upp på intervju, var även de som intervjuades.

Förutom de anställda lärarna och biträdande rektorerna på skolan, har intervjuer genomförts med ett av kommunalråden och en representant för Lärarförbundet på lokal nivå. Kommunalrådet tillfrågades då personen haft stor insyn i processerna kring Lärarlönelyftet. Värt att ha i beaktande angående den information som kommunalrådet bidragit med till rapporten, är att det eventuellt kan finnas en viss politisk vinkling av svaren. Däremot anser vi författare inte att detta har nämnvärd betydelse i rapporten eftersom svaren som kommunalrådet gett är deskriptiva då de beskriver hur fördelningen gått till och inte ger så mycket utrymme för

politiska ställningstaganden. Intervju genomfördes även med en högt uppsatt representant från Lärarförbundet på lokal nivå, som också haft en omfattande insikt och medverkan i turerna kring Lärarlönelyftet. Representanten tillfrågades på grund av den breda erfarenhet hon besitter men även då hon kunde bidra med en samlad bild av den respons förbundet fått från sina medlemmar. Urvalet av biträdande rektorer, representant från kommunen och Lärarförbundet är exempel på stratifierat målstyrt urval där individer valts ut då de tillhör olika subkulturer som är av intresse.

### 3.4.3 Genomförande av intervjuerna

Genomförandet av intervjuerna kan delas upp i tre olika tillvägagångssätt där det första rör de nio lärare som intervjuats. Kontakten med dessa nio informanter började med att författarnas kontaktperson pratade med ett antal av sina kollegor och valde i största möjliga mån ut personer utefter de kriterier som presenterades ovan. De som kunde tänka sig att ställa upp på intervju, kontaktades sedan via mail för att boka en tid. Därefter togs beslutet att maila ut intervjufrågorna på förhand eftersom vissa av frågorna kunde vara känsliga då de rör lön, huruvida informanten fått ta del av Lärarlönelyftet, relation med sin chef och så vidare. Fördelarna med att informanterna fick möjlighet att godkänna intervjufrågorna i förväg skulle kunna vara en mer tillitsfull relation informanterna och rapportens författare emellan samt att informanterna inte kände sig överrumplade av intervjufrågorna. Detta gjorde även att informanten gavs möjlighet att tänka över frågorna och eventuellt komma med mer utförliga svar. De eventuellt negativa konsekvenserna av att skicka ut frågorna i förhand skulle kunna vara att informanten fick möjlighet att formulera svaren på ett sätt som gjort att man gick miste om de intuitiva tankar som på ett mer ofiltrerat sätt speglar informantens åsikter. Svaren riskerar därför att bli mer tillrättalagda. Lärarna som intervjuats har gjort det utifrån sin yrkesmässiga roll och det kan därför ha funnits incitament att svara på ett sätt som arbetsgivaren önskar. I samband med att intervjufrågorna skickades ut, informerades informanterna även om syftet med intervjuerna och rapporten, att intervjun var frivillig samt att informanten skulle vara anonym i rapporten.

Intervjuerna med de nio lärarna genomfördes i skolans lokaler under två dagar, där båda författarna var närvarande. Valet att genomföra intervjuerna i skolans lokaler, närmare bestämt ett grupprum på skolan, berodde dels på att detta var det mest tidseffektiva alternativet då lärarna inte behövde avsätta så stor del av arbetsdagen för intervjuerna. Detta möjliggjorde att fler intervjuer kunde genomföras jämfört med om de ägt rum på en plats längre från skolan. Eftersom författarna åkte till orten där skolan ligger specifikt för att genomföra intervjuerna,

var det av intresse att genomföra så många intervjuer som möjligt under de två dagarna. Grupprummet var väl avskilt från annan personal och människor överlag, vilket gjort att det inte finns anledning att tro att informanternas uttalanden påverkats av en eventuell risk att någon annan hör. Därför ansågs inte valet av lokal ha någon nämnvärd påverkan på innehållet i intervjuerna.

Intervjuerna med lärarna ägde rum under två dagar, där fem intervjuer hölls första dagen och fyra intervjuer hölls den andra dagen. Alla informanter tillfrågades om samtalen kunde spelas in och transkriberas och alla accepterade ett sådant arbetssätt. Informanterna försäkrades även om att materialet skulle hanteras med största försiktighet och kasseras när rapporten färdigställts. Intervjuerna med lärarna var mellan 30-60 minuter långa och i genomsnitt var varje intervju cirka 40 minuter lång.

Det som skilde sig åt i tillvägagångssättet med lärarna jämfört med övriga informanter, var att intervjun med representant från kommunen genomfördes via mail. Intervjuerna med de biträdande rektorerna och representant från Lärarförbundet genomfördes över telefon. Utöver detta har den inledande kontakten och informationen i övrigt sett likadan ut. Anledningen till att dessa intervjuer inte genomfördes genom ett fysiskt möte, var dels tidsbrist från informanterna men även svårigheter för författarna att organisera detta på ett bra sätt då samtliga befann sig i på orten där skolan ligger i Skåne Län. Bedömningen var att intervjuerna med lärarna var av huvudsaklig betydelse för rapporten och att det därför var både enklare och mer fördelaktigt att genomföra dessa intervjuer i person. Vid ett fysiskt möte kan enligt Bryman och Bell (2017) kommunikation utöver tal, såsom kroppsspråk och ansiktsuttryck, uppmärksammas på ett bättre sätt vilket ger mer nyanser till det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017). Bedömningen gjordes att det inte var nödvändigt att genomföra de övriga fyra intervjuerna i person, utan att informationen som kom fram via mail eller telefon var tillräcklig. Intervjuerna som genomfördes över telefon var mellan 30-45 minuter långa och i genomsnitt var varje intervju cirka 35 minuter lång.

Nedan följer tabeller med översiktlig information om informanterna. Som nämndes ovan var syftet med urvalet att få en så heltäckande bild som möjligt genom att ta del av olika infallsvinklar. Genom en spridning av ålder, kön, anställningstid på skolan och huruvida informanten tagit del av Lärarlönelyftet eller inte, ansåg rapportens författare att en mer nyanserad bild kunde målas upp jämfört med om en mer homogen grupp lärare valts. Gemensamt för samtliga informanter som intervjuats i egenskap av lärare var att de är

legitimerade lärare, arbetade heltid vid intervjutillfället och var anställda under införandet av reformen (observera att informant nummer 8 var anställd som vikarie och därför inte aktuell för Lärarlönelyftet). I den andra tabellen ges en översikt av de fyra informanter som intervjuats utöver lärarna. Det transkriberade materialet är skrivet i Times New Roman, 12 punkter och 1,5 i radavstånd. För lärarna har vi valt att återge åldersspann och kön i syfte att ge läsaren kännedom om några av attributen hos respektive lärare. Detta för att underlätta läsningen av empirin i den bemärkelsen att det blir enklare att minnas de olika informanterna utifrån en sådan personbeskrivning och inte bara ett nummer. Då informanterna i den andra tabellen är färre och enklare att urskilja, återges inte samma typ av information. Ålder och kön är inte av egentlig relevans för studien för varken lärarna eller övriga informanter och syftar därför endast till att ge en aningen djupare personkännedom för att underlätta läsningen.

Tabell 1: Översikt av informanter som intervjuats i egenskap av lärare på gymnasieskolan.

Informant	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9
Ålder	35-45	35-45	45-55	55-65	35-45	35-45	25-35	35-45	45-55
Kön	M	M	K	M	K	M	K	K	K
Anställnings-tid	1-3 år	4-6 år	7-9 år	10 år eller längre	4-6 år	4-6 år	4-6 år	1-3 år	10 år eller längre
Var aktuell för Lärarlönelyftet?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Fått Lärarlönelyftet?	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Datum för intervju	7/5-18	8/5-18	7/5-18	7/5-18	8/5-18	7/5-18	8/5-18	7/5-18	8/5-18
Antal sidor transkriberat material	6	7	10	7	9	14	7	5	7

Tabell 2: Översikt av informanter som intervjuats utöver lärarna på gymnasieskolan.

Informant	#10	#11	#12	#13
<b>Titel/Organisation</b>	Biträdande rektor	Biträdande rektor	Representant Lärarförbundet	Kommunalråd i kommunen
<b>Intervjun genomfördes via</b>	Telefon	Telefon	Telefon	Mail
<b>Datum för intervjun</b>	6/4-18	12/4-18	12/4-18	27/4-18
<b>Antal sidor transkriberat material</b>	5	6	10	-

### 3.5 Tolkning av data

Det första som gjordes när det empiriska materialet samlats in var att transkribera samtliga intervjuer. Eftersom intervjuerna gjorts löpande under arbetets gång, har även transkribering skett i takt med att varje intervju genomförts. Transkriberingen har gjorts på ett sätt där allt som sagts i intervjun skrivits ner ordagrant utan korrekturläsning eller tolkning. Detta gav ett ofiltrerat material där syftet endast var att omsätta intervjuerna från tal till skrift. Enligt Bryman och Bell (2017) möjliggör inspelning och transkribering av intervjuerna en noggrann analys av vad informanterna sagt. Genom att dokumentera materialet genom inspelning och transkribering, ges möjlighet till upprepade genomgångar av intervjumaterialet. Bryman och Bell menar vidare att ytterligare en positiv effekt av detta tillvägagångssätt är att genom att lyssna på och skriva ner materialet förbättras minnet av intervjuerna. Risken för intuitiva feltolkningar som eventuellt gjorts vid intervjutillfällena kan även kontrolleras. Det negativa som Bryman och Bell nämner med just transkribering är att det är mycket tidskrävande, vilket kan vara ett argument för att inte transkribera allt inspelat material i sin helhet (Bryman & Bell, 2017). I denna rapport har samtliga delar av det empiriska materialet transkriberats, då bedömningen var att de tretton intervjuer som genomförts genom ett fysiskt möte eller över



telefon, var av den kvantitet att det var möjligt att transkribera materialet inom tidsramen för arbetet. Detta tillvägagångssätt har även gett författarna en djupare förståelse för materialet från intervjuerna.

För att bearbeta det transkriberade intervjumaterialet, har varje intervju lästs igenom i efterhand och särskilt intressanta delar har markerats. Genom att hela tiden fokusera på rapportens syfte och dess forskningsfrågor har även de teman som väntats kunna bidra till förståelsen för dessa markerats. Allt material har sparats för att i ett senare stadium kunna gå tillbaka. Det material som markerats har sedan delats in i övergripande teman vilket gjort att alla uttalanden om ett visst tema samlats på samma ställe. Genom att använda detta tillvägagångssätt gavs en bild av respondenternas samlade uppfattningar. Detta förväntades även kunna illustrera vad som var viktigt för informanterna som kollektiv och utifrån det blev det enklare att få en uppfattning om olika fenomen i stort. Genom att se om en åsikt var gemensam för de flesta, eller något som bara en person upplevt gavs uppslag för vidare analys.

Då insamlad data analyseras finns det anledning att ha ett visst mått av kritiskt förhållningssätt till det empiriska materialet. Alvesson (2003) menar att det finns anledning att tro att informanten försöker förstå vad personerna som intervjuar vill ha svar på, istället för att helt intuitivt svara på frågan som ställs. Av den anledningen är det viktigt att vara medveten om den bild som mottagaren har av personen som intervjuar. I detta fall skulle det till exempel kunna vara så att informantens vetskap om att studien genomförs av ekonomistuderanter vid Handelshögskolan, påverkat svaren. En risk är då exempelvis att informanten ger svar som kan relateras till ekonomiska problem, medan mer fokus eventuellt hade lagts på känslor och individers tankesätt om det var en psykologstudent som intervjuade. Vid bearbetning av det empiriska materialet fanns därför den kontext som intervjun genomfördes i, i åtanke (Alvesson, 2003).

### 3.6 Studiens trovärdighet och äkthet

Bryman och Bell (2017) presenterar en metod som bygger på två grundläggande kriterier som kan användas för att bedöma kvalitativa undersökningar, nämligen *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdigheten kan i sin tur delas in i fyra olika delkriterier, nämligen *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Tillförlitlighet i forskning grundar sig i att det finns

många olika beskrivningar av en social verklighet, vilket gör att trovärdigheten i den beskrivningen som framställs är av avgörande betydelse. För att bedriva forskning som är tillförlitlig krävs det exempelvis att man som forskare följer de regler som finns, men även att man delar undersökningens resultat med de personer som är en del av den sociala verkligheten som studeras. Genom att låta de informanter som intervjuats, granska och bekräfta att forskaren förstått den verklighet som informanten beskrivit på ett korrekt sätt, använder man sig av så kallad deltagarvalidering vilket ger studien högre tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017). I denna studie övervägdes alternativet att skicka det färdiga resultatet till informanterna för att de skulle ha möjlighet att godkänna materialet och sättet som deras information använts på, men även för att låta informanterna korrigera eventuella missuppfattningar som gjorts. Detta hade stärkt studiens tillförlitlighet, men på grund av ett pressat tidsschema fanns inte möjligheten att ge tid för informanterna att läsa igenom texten innan inlämning. Däremot har de regler som finns efterföljts, som de forskningsetiska riktlinjerna som diskuteras i nästa avsnitt. Detta stärker studiens tillförlitlighet.

Bryman och Bell (2017) beskriver att eftersom kvalitativ forskning ofta innehåller studier av en liten, väl avgränsad grupp och syftar till djup snarare än bredd, är syftet med kvalitativ forskning inte att resultaten ska gå att applicera i andra kontexter eller andra tidpunkter. Studiens resultat går alltså inte att överföra till en annan kontext eller tidpunkt, vilket är målet med kvantitativ forskning. För att uppnå kriteriet om överförbarhet inom kvalitativ forskning, bör man enligt Bryman och Bell istället producera det som kallas *thick descriptions* vilket innebär fylliga detaljerade beskrivningar av fenomenet som studeras. Genom att noggrant beskriva kontexten som studien utförs i, kan andra personer med hjälp av detta bedöma i vilken utsträckning resultaten går att överföra till en ny miljö (Bryman & Bell, 2017). I denna studien har överförbarhet försökts uppnå genom en detaljerad beskrivning av problemet, samt den kontext som problemet studerats i. Genom att andra forskare har vetskap om att denna studien genomförts på en gymnasieskola i Skåne Län, och samtidigt får kännedom om urvalet av informanter samt de saker som gör skolan unik i förhållande till andra gymnasieskolor, kan forskaren göra en egen bedömning av hur väl resultatet går att överföra.

För att uppnå kriteriet om pålitlighet, krävs att forskarna har ett granskande synsätt på den forskning som bedrivs. I praktiken innebär detta att man presenterar en heltäckande redogörelse för alla faser av forskningsprocessen som läsaren kan ta del av. Allt från formulering av forskningsfrågor, urval, intervjuutskrifter, metodologiska beslutstaganden och så vidare bör

presenteras på ett sådant sätt att läsaren kan följa alla de val som gjorts och vara medveten om eventuella brister. Genom att låta utomstående forskare granska materialet och ta ställning till de slutsatser som görs, stärks pålitligheten i studien. Bryman och Bell (2017) menar dock att tillvägagångssättet med granskning från forskningskolleger inte fått något stort genomslag i den företagsekonomiska forskningen. Den främsta anledningen till detta är att det är ett omfattande och mycket tidskrävande arbete att granska allt material (Bryman & Bell, 2017). För att göra pålitligheten i denna studie så hög som möjligt har författarna försökt att redogöra för metodologiska val och tillvägagångssätt i rapporten så tydligt som möjligt och på så sätt ge läsaren en transparens. Som Bryman och Bell (2017) nämnde, är granskning av allt material tidskrävande och på grund av tidsbegränsningar har författarna inte låtit andra granska exempelvis intervjuutskrifter och liknande.

Det sista av delkriterierna för trovärdighet är konfirmering, vilket enligt Bryman och Bell (2017) tar sin utgångspunkt i en medvetenhet hos forskarna att man omöjligt kan bedriva fullständigt objektiv samhällsvetenskaplig forskning. Med grund i detta bör man kunna säkerställa att forskarna agerat i god tro, det vill säga att forskarna inte på ett medvetet sätt låtit sina subjektiva värderingar eller teoretiska övertygelser påverka resultatet i forskningen (Bryman & Bell, 2017). Att bevisa att forskare har agerat i god tro kan vara svårt, och det är upp till de som inte varit delaktiga i denna studie att ta ställning.

Det andra grundläggande kriteriet som gäller för kvalitativ forskning, är som nämndes ovan äkthet. Bryman och Bell (2017) redogör kortfattat för fyra delkriterier vilka är *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. Ontologisk autenticitet innebär att de personer som medverkar i forskningen, med hjälp av denna får en bättre bild av den sociala verklighet som personen befinner sig i. Pedagogisk autenticitet innebär att deltagarna får en bättre förståelse för andra personers upplevelser i en viss miljö. Katalytisk autenticitet betyder att forskningen medverkat till deltagarnas möjlighet att förändra sin situation. Slutligen innebär taktisk autenticitet att undersökningen bidrar till att deltagarna får bättre förutsättningar att vidta de åtgärder som behövs (Bryman & Bell, 2017).

Forskningen som bedrivits genom denna rapport, ger en utökad bild av situationen på gymnasieskolan genom att olika upplevelser har återgivits. Rapporten väntas således bidra till större förståelse för såväl den egna situationen som andras. Detta stärker den ontologiska- och pedagogiska autenticiteten. Katalytisk- och taktisk autenticitet kan på ett sätt vara svårt att uppnå

då reformen som står i centrum av forskningen redan genomförts och inte ger utrymme för förändring av just distributionen av Lärarlönelyftet. Däremot väntas rapporten ge en större förståelse för organisationens tilltro till ledningen, hur lärarna påverkas av tillvägagångssättet och liknande vilket inte nödvändigtvis är isolerat till just denna reform. Genom att rapporten ger ökad förståelse, kan den bidra till mer medvetna beslut i framtiden, vilket gör att den katalytiska- och taktiska autenticiteten stärks.

### 3.7 Forskningsetiska principer

I forskningen som har bedrivits genom denna rapport har forskarna ett långtgående ansvar för det material som samlats in och de personer som ställt upp på intervju. Lind (2014) betonar vikten av forskningsetik och framhäver fyra olika forskningsetiska krav som ligger till grund för samhällsvetenskaplig forskning. Det första kravet är att informanterna ska informeras om studiens syfte. Det andra kravet gäller informanternas samtycke till sitt deltagande, men även att informanterna är införstådda med att de när som helst kan välja att avbryta sitt deltagande utan att beslutet ifrågasätts. Det tredje kravet Lind nämner är konfidentialiteten i undersökningen, vilken är viktig för att värna om informanternas personuppgifter. Slutligen är det fjärde kravet att det insamlade empiriska materialet ska förvaras på ett sådant sätt att ingen obehörig får tillgång till det, samt kasseras i samband med att studien färdigställs (Lind, 2014). Rapporten uppfyller de forskningsetiska kraven genom att samtliga informanter har informerats om studiens syfte och deltagit frivilligt. Informanterna har även informerats om att de kan avbryta studien när som helst under arbetets gång, utan att behöva förklara sitt val. För att konfidentialitetskravet skulle uppfyllas, har endast namn på länet där gymnasieskolan som undersökningen genomförs på, Skåne Län, varit synligt i rapporten. Varken informanternas arbetsplats, namn eller personuppgifter nämns i rapporten. Slutligen har den empiriska datan förvarats på ett säkert sätt som gjort att enbart författarna har haft tillgång till den. I samband med rapportens färdigställande har det empiriska materialet kasserats.

Anonymiteten har diskuterats under arbetets gång, då tanken först var att nämna kommunens namn. Då författarna upplevde att anonymiteten inte fullt ut kunde garanteras då både kommun och ett antal attribut för respektive informant angetts, gjordes ett val att även anonymisera kommunen och endast nämna att det rör sig om en gymnasieskola i en av de större städerna i Skåne Län. Den interna anonymiteten är enligt Bryman och Bell (2017) alltid svår att garantera med full säkerhet då man genomför en kvalitativ studie med djupintervjuer. Genom denna

metod speglas informanternas åsikter i det empiriska materialet, vilket gör att rapportens författare aldrig kan garantera att organisationsmedlemmarna inte känner igen sägningar från sina kollegor eller liknande. För att motverka detta i största möjliga mån har, förutom anonymisering av namn, för personspecifika uttal eller ord inte återgivits i citat. Vi har även valt att presentera ålder och anställningstid i olika spann istället för att skriva ut specifikt antal år. För att hålla alla informanter anonyma har inga källor skrivits ut under empirin, metoden eller under information om kommunen. Istället refereras det endast till personens titel, till exempel "Personal- och ekonomiansvarig i kommunen".

## 4 Empiri

*I följande avsnitt presenteras all empirisk data insamlad från intervjuer med lärare, rektorer och Lärarförbundet. Först redogörs för hur rektorerna resonerat kring den selektiva processen och sedan fortsätter avsnittet med att presentera det empiriska materialet med utgångspunkt i rapportens frågeställningar.*

---

### 4.1 Den selektiva processen

De två biträdande rektorer som intervjuats bekräftade båda att i princip alla lärare på skolan uppfyllt kriterierna angående vem som skulle få Lärarlönelyftet vilket gjorde den selektiva processen svår. Skolledningen var tvungna att utöver kriterierna titta på vilka som under lång tid arbetat aktivt för att förbättra den allmänna situationen på skolan. Lärare som gjort gott i klassrummet men som även engagerat sitt arbetslag och deltagit i utvecklingsprojekt på skolan ansågs kvalificerade till att ta del av reformen. Det ska även förtydligas att just på den här skolan kunde de lärare som blivit förstelärare i den tidigare Karriärstegsreformen inte ta del av Lärarlönelyftet. Skolan i fråga har fyra olika biträdande rektorer med ansvar för olika ämnesområden och program på skolan. Ingen av de biträdande rektorerna har gjort individuella beslut som gäller endast för sitt ämnesområde, utan har tillsammans med rektorn gjort gemensamma bedömningar som sedan kommit att gälla samtliga rektorsområden.

### 4.2 Kommunikationen gällande Lärarlönelyftet

#### 4.2.1 Förmedling av information innan och under reformen.

Information gällande reformen förmedlades ut av rektorerna på möten och i form av elektronisk kommunikation. Det meddelades då vilken summa som skulle delas ut samt allmän information om reformen. Alla lärare var medvetna om att summan var förutbestämd av kommunen, därav visste alla att det inte fanns möjlighet att ändra summan så att alla anställda skulle kunna få en liten del var.

Lärarna var genom den förmedlade informationen medvetna om att reformen skulle träda i kraft men många ansåg informationen undermålig och vag. Bland annat hade de blivit hänvisade till

Skolverkets hemsida men inte fått någon ytterligare information. En ung manlig lärare tyckte att informationen var mer än tillräcklig då den både skickades ut på mail och behandlades på möten. Det ska dock nämnas att han för egen del inte var kvalificerad för reformen och inte ville blanda sig i diskussionerna kring den. När lärarna skulle väljas skickades först en ansökningsblankett ut om Skolverkets kriterier. Denna kunde användas för att ge de anställda en chans att motivera varför just de skulle få ta del av reformen (se bilaga 5). Dock drogs lappen tillbaka då Lärarnas Riksförbund tyckte det gynnade de som skickat in en motivering och försatte de andra behöriga lärarna som inte valt att skicka in en motivering, i underläge. Lärarförbundet var för att alla skulle få göra sin röst hörd och var därför positiva till att lappen skulle skickas ut (Representant Lärarförbundet, 2018).

Information om vilka som blivit utvalda förmedlades ut via mail och vita lappar i de lärarnas fack. En av lärarna berättar om denna morgon:

*“Det var ju så himla fult gjort också för vi har ju sådana fack som är öppna, alltså att man bara stoppar in saker i det, och då såg man att det låg vita lappar i vissa fack men inte i andra... Jag var ju bland de tidigaste så jag kunde direkt se vilka som fått och vilka som inte fått för där fanns det ingen vit lapp.”*

*- Informant nummer 5, Kvinna, 35-45 år, anställningstid: 4-6 år.*

En annan lärare nämner även att det var lite prat om vilka som fått och inte fått men generellt upplevde lärarna stämningen efter utdelandet som rätt tryckt varav många undvek att prata om det.

#### 4.2.2 Förmedling av reformens kriterier

Förmedlingen av kriterierna som utdelningen av pengarna grundades på uppfattades av samtliga lärare som otydlig. Detta berodde på den undermåliga informationen. Det förklarades aldrig ordentligt vilka kriterier rektorerna använt sig av, men vissa lärare spekulerade i att det rörde sig om anställningstid på skolan. Dock ansåg en lärare som inte fått ta del av pengarna att rektorerna inte varit konsekventa med att premiera lång anställningstid eller varit tydliga kring hur de resonerat.

När lärarna tillfrågas om hur de ser på engagemang i utvecklingsprojekt som ett kriterium anser de flesta det vara problematiskt då det egentligen inte har med undervisningen att göra. Detta exemplifieras av två lärare i citaten nedan:

*“Det märkliga är ju att 90% av arbetstiden är ju det som vi gör i klassrummet, och sen det de bedömer här för detta, det är ju det här lull-lullet. Det som man kan berätta för skolledningen att jag har varit med i ett projekt, jag har suttit i den gruppen och så vidare. Så att något som är en väldigt liten del av vår arbetsinsats, bedöms så mycket.”*

*- Informant nummer 4, Man, 55-65 år, anställningstid: längre än 10 år.*

*“Just det här påtagliga att nu gör jag ett projekt, oftast är det kanske inte de som är bäst på sin kärnundervisning utan de som är lite trötta på det hela som ska göra något speciellt för att visa upp sig. Och det finns ju en risk i att sådana grejer belönas mer än de som sköter det bra.”*

*Informant nummer 2, Man 35-45 år, anställningstid: 4-6 år.*

Vidare menar en lärare att fördelningen känts som ett lotteri då skolledningen inte kunnat motivera sina val. Representanten från Lärarförbundet som intervjuats menar till och med att det hade varit mer rättvist att lotta ut pengarna än att fördela de på det sättet som man nu gjorde.

*“Man hade kunnat tänka sig, nu tror jag inte det var någon som gjorde det, men att man hade en lottning. Det hade upplevts som mer rättvist, men det var ingen som vågade så att säga. Så att det var lite sådär, tufft.”*

*- Representant från Lärarförbundet*

#### 4.2.3 Åtgärder efter reformen

Efter reformen sattes åtgärder in av rektorerna för att stödja de lärare som inte fått ta del av reformen. Dessa lärare blev erbjudna samtal med sin närmsta rektor. Däremot ansåg en manlig lärare i åldern 35-45 år samtalet problematiskt då syftet med det inte verkade vara att motivera varför läraren i fråga inte fått pengarna. Han menar att samtalet skulle kunna ha varit ett bra tillfälle för diskussion med den berörda parten gällande dennes chanser att utvecklas för att senare kunna ta del av liknande reformer.

*“[...] samtalet blir bara intressant om du också kan säga hur vi ska ändra på din utveckling så att du framöver skulle kunna ta del av en sån här reform. Och det var ju inte det som det gick ut på utan på att säga samma sak igen. Och det är ju knappt lönt. Det är som ett dåligt betygssamtal.”*

*- Informant nummer 1, Man, 35-45 år, anställningstid: 1- 3 år.*



Tre lärare som var på samtal menar att de mest tyckte det gick ut på att berätta hur duktiga de var och inte hur de faktiskt skulle göra för att förbättra undervisningens kvalitet. En av de yngre, kvinnliga lärarna trodde att det hade varit bra om hela kollegiet fick en samlad bild av ledningens tankar och arbetssätt. Hon saknade nu en samlad förklaring till vad skolledningen arbetat utifrån och anledningen till att vissa fick del av reformen och andra inte. Således hade rektorerna längre fram kunnat ha individuella samtal om det fortfarande rått oklarheter. Två lärare beskriver det genomförda samtalet såhär:

*”...men som sagt jag fick mitt samtal, jag fick en motivering, sen så med tiden så har det varit rätt så tydligt att den motiveringen inte riktigt höll...Inte mer än sådär klapp på huvudet, lilla du vi får försöka kompensera detta på ett annat sätt.”*

*-Informant nummer 3, Kvinna, 45-55 år, anställningstid 7-9 år.*

*“Nej, inte det minsta. Jag tyckte det var ett ‘Oh du är så duktig’-samtal.”*

*- Informant nummer 6, Man, 35-45 år, anställningstid 4-6 år.*

### 4.3 Reformens påverkan på tilltron till ledningen

#### 4.3.1 Tilltron till ledningen efter reformens införande

De tillfrågade lärarnas svar på frågan hur deras tilltro till ledningen efter reformens införande har förändrats varierar. Vissa tycker den har sjunkit, medan vissa anser tilltron oförändrad jämfört med före reformen. En kvinnlig lärare som inte valdes ut kunde inte få motiverat varför hon ej blivit utvald och såg detta som en stor faktor till det minskade förtroendet för ledningen. Ett par av de som inte fått pengar sa att deras tilltro till ledningen minskat vilket exemplifieras genom citaten nedan:

*“För mig definitivt eftersom jag inte riktigt känner att min chef kunde ge mig tydliga besked om varför.”*

*Informant nummer 3, Kvinna, 45-55 år, anställningstid: 7-9 år.*

*“Jag har låg tilltro till skolledningen, lägre än jag hade innan. Definitivt hänger det ihop med Lärarlönelyftet.”*

*-Informant nummer 9, Kvinna, 45-55 år, anställningstid: längre än 10 år.*

Reformen har försatt kollegor på skolan i en svår situation och skapat en olustig känsla när kollegor som arbetat lång tid tillsammans fått olika besked i samband med distributionen.

*“Jag tror det här kommer ta många år att reparera. Inte bara för den här gruppen som jag tillhör som blev utan för det var väldigt många av de som fick som också tyckte det kändes lite jobbigt.”*

*- Informant nummer 3, Kvinna, 45-55 år, anställningstid: 7-9 år.*

När lärarna tillfrågas om de upplevt någon missunnsamhet mellan lärarna, berättar bland annat en manlig lärare att han tycker sig se att det finns vissa kollegor som tagit illa vid sig.

*“Jag tror det ja, och jag har sett att vissa ser ledsna ut faktiskt, uppgivna ut, vissa medarbetare.”*

*-Informant nummer 4, Man, 55-65 år, anställningstid: längre än 10 år.*

Utifrån intervjuerna verkar tilltron till ledningen vara svag och kommer även ta lång tid att reparera, dock beror detta inte enbart på skolledningens agerande utan även andra saker som har genomförts. Till exempel nämns det att skolledningen blivit sämre på att lyssna och inte agerar på de smidigaste sätten i alla lägen. En lärare tyckte det berodde på vem i ledningen man syftade på då hennes kontakt med de andra rektorerna varit begränsad. Hon fick inte ta del av Lärarlönelyftet och började då initialt leta efter nytt jobb. Hon valde senare att stanna på samma skola då hon efter reformen fick påslag på den ordinarie lönen och kände att hennes närmsta rektor försökt reparera skadan som Lärarlönelyftet åsamkat. Hennes tilltro till sin närmaste rektor steg och idag har hon en bra kontakt med sin närmaste chef. Dock anser hon att hela ledningen i många situationer inte gjort de mest välgrundade valen.

I intervjuerna verkade många lärare ha förståelse för ledningens situation då direktiven för reformen kom från statligt håll och försatte rektorerna i en besvärlig position. Lärarna ansåg likväl att situationen hade kunnat hanteras på ett bättre sätt. Detta eftersom det varit svårt för lärarna att förstå hur skolledningen resonerat då kommunikationen varit bristfällig och det inte funnits tillräcklig transparens.

*“Jag har full förståelse att det här har varit jättesvårt för skolledarna också, därför känner jag ju att den här reformen har varit helt förkastlig för det är ingen som riktigt har vunnit på den[...]alla tycker att det har varit lite obehagligt.”*

*- Informant nr 3, Kvinna, 45-55 år, anställningstid: 7-9 år.*

Det rådde samsyn bland lärarna gällande hur viktigt det är att ha tilltro till sin ledning. Lärarna ansåg det vara viktigt med tilltro då det påverkar hur man som lärare känner sig och i sin tur presterar i det dagliga arbetet. Dessutom trodde vissa att de lärare som inte blivit utvalda skulle anse sig mindre motiverade till att delta i förändringsarbete om de inte kände att deras prestationer värderas högt.

*“Jag tror det är ganska viktigt för det är ju väldigt fritt arbete det här[...]Och det är klart att om man känner att jag har jobbat häcken av mig, vilket alla gör tycker de själva, och så får man inte belöning för det. Förr eller senare så kommer det jobbiga uppgifter och så här, nej men jag skiter i den han får ta det.”*

*-Informant nummer 2, Man, 35-45 år, anställningstid: 4-6 år.*

En lärare runt 25-35 år som jobbat på skolan i fyra år menar att det är viktigt med tilltro till skolledningen i problematiska situationer med elever och liknande då finns en risk att man inte lyfter problem till skolledningen om man inte har förtroende för dem. En annan lärare tror många som blivit utanför inte skulle vilja besvara ledningen med problem då det kanske finns en risk att detta påverkar nästa löneförhandling.

#### 4.4 Lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete efter reformen

Trots otydlig information och brist på transparens verkade en del lärare relativt benägna att acceptera förändringsarbete i form av reformer och liknande. Då många är vana vid att det införs förändringar löpande i kommunal verksamhet får de många gånger acceptera de reformer politiska beslutsfattare inför. En av lärarna menar att det varit ett lapptäcke av reformer inom den svenska skolan de senaste åren. En manlig lärare som jobbat på skolan i fyra år ansåg politikerna ha dålig koll på hur det egentligen går till i skolan, då han ansåg att de ständigt initierar reformer som tar resurser från kärnverksamheten. Många som inte tagit del av pengarna kände initialt ingen benägenhet att engagera sig utöver det ordinarie. Bland annat visade det sig att en lärare inte längre ville delta i ett nytt projekt direkt efter det att information om vem som fått pengar tillkännagavs.

En av de lärare som inte fått det nämnde hennes egen benägenhet att acceptera situationen kring Lärarlönelyftet och berättade att det varit svårt då hon även sårats på ett personligt plan. Om skolledningen varit konsekventa och tydliga med kriterierna hade det blivit lättare att acceptera varför vissa fått och andra inte.

*”Jag tycker ju att man kunde delat lika men det gick ju inte och isåfall att man skulle tagit alla som uppfyller kriterierna och sen gått på ålder, eller på tjänsteår. Då hade jag nog också hamnat utanför men det hade varit mycket lättare att ta för då hade det varit tydligt.”*

*-Informant nummer 3, Kvinna, 45-55 år, anställningstid: 7-9 år.*

En av de äldre manliga lärarna menar att informationen kring och implementeringen av Lärarlönelyftet skapade en hel del förvirring, ilska och störningar. Han tror en ny reform skulle mötas av skepsis eftersom reformer i den svenska skolan har avlöst varandra under en längre tid utan att de önskade resultaten uppnåtts. Detta tror informanten att de flesta lärare har tröttnat på. Dessa tankar bekräftas även av lärarna som inte fick ta del av reformen då många verkar försiktigt pessimistiska till nya förändringar.

#### 4.5 Sammanfattning av empiri

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det största problemet enligt lärarna är bristen på information i samband med distributionen av Lärarlönelyftet. Lärarna menar dels att informationen varit undermålig men även att skolledningens kommunikationssätt stundtals varit klumpigt. Lärarna uttrycker en förståelse för den problematiska situation som skolledningen försatts i, men menar att man utifrån de givna förutsättningarna ändå kunnat hantera situationen bättre. Missnöjet består delvis i otydligheten kring kriterierna som använts vid urvalet samt bristen på transparens. Många av lärarna menar att de inte kände till vilka kriterier som låg till grund för bedömningen, medan andra menar att den information de fått varit knapphändig. De kriterier som vissa av lärarna tror legat till grund vid bedömningen är anställningstid samt engagemang i projekt utöver undervisningen. Det sistnämnda tycker lärarna är orimligt eftersom detta omfattar en väldigt liten del av arbetstiden och att undervisningen primärt borde ligga till grund för bedömningen. Lärarna berättar att hanteringen av reformen bidragit till att många känt minskad motivation att engagera sig i extra arbete men även att vissa lärare känt sig ledsna på ett personligt plan. En anledning är att vid de samtal som erbjudits, har det inte givits någon förklaring till besluten. Sammantaget har detta bidragit till en minskad tilltro till ledningen för vissa lärare, medan andras tilltro är oförändrad. Lärarna menar att det är viktigt med tilltro till ledningen då det påverkar hur man känner sig på arbetet och hur man presterar. Om man har svag tilltro till ledningen finns en risk att man undviker att lyfta problem. Trots den delvis minskade tilltron till ledningen, menar många lärare att deras

benägenhet att acceptera förändringar, inte har påverkats nämnvärt. Dock verkar vissa lärare mindre benägna att acceptera förändringar då de menar att framtida förändringar kommer bemötas med skepsis och modlöshet.

## 5 Analys

*Analysen syftar till att tolka och förklara det empiriska materialet utifrån rapportens teoretiska referensram.*

---

### 5.1 Lärarnas upplevelser av skolledningens kommunikation

Samtliga lärare som intervjuats vittnar om att Lärarlönelyftet på ett eller annat sätt fått problematiska konsekvenser. Förvirring, ledsamhet, tumult och minskad tilltro är bara några av de konsekvenser som lärarna delat med sig av. En av de största anledningarna till dessa konsekvenser verkar enligt lärarna vara brist på kommunikation. Varken tolkningen av de nationella kriterierna eller motiveringen kring varför lärare fått eller inte fått löneökning har förmedlats ut tillräckligt klart. Eftersom nästan alla lärare uppfyller de nationella kriterierna, var skolledningen tvungen att göra en bedömning utifrån ytterligare kriterier utöver de nationella. Dock ansågs det inte tydligt av lärarna vilka kriterier som adderats vid urvalet. Ett par av de intervjuade lärarna uppfattade det som att anställningstiden till stor del var avgörande för om man skulle få pengarna eller inte, men menar att skolledningen inte var konsekvent med detta kriterium. Samtliga lärare känner att de har fått en otillräcklig motivering till distributionen av pengarna. De som inte fått ta del av reformen menar att bristen på tydlighet och motivering från ledningen, har gjort det svårare att acceptera beslutet. En åsikt från lärarna är att fördelningen känts som ett lotteri. Just eftersom många upplever att ledningen inte kunnat motivera sina val, skapar det en känsla av att skolledningen inte ser ens prestation, vilket gjort lärare ledsna.

Heide et al. (2012) beskriver kommunikation som en process mellan människor där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt. Gällande kommunikationen om Lärarlönelyftet kan man diskutera huruvida informationen förmedlats på ett sätt som gör den gemensam med den andre parten. Vittnesmål från lärare pekar på att all information inte tydligt förklarats och att skolledningen inte varit tillräckligt transparent med tolkningen av kriterierna. Genom att använda en klarare kommunikation kan måhända relationen lärare och skolledningen emellan stärkas och underlätta implementeringen av framtida reformer. Detta styrks av Heide et al. (2012) som menar att kommunikation inte bara är ett sätt att sprida kommunikation utan även ett medel som skapar, påverkar och bevarar relationer. DiFonzo och Bordia (1998) fortsätter på ett liknande spår men betonar kommunikation som ett verktyg för att övertala medarbetarna om

fördelarna med ett budskap, motivera medarbetarna och minska motståndet. Ett exempel där skolledningen hade kunnat agera annorlunda för att minska motståndet hade möjligtvis kunnat vara att inte fördela lappar i facken till de som blivit utvalda. Denna handling visade tydligt vilka som inte fått pengar vilket skapade en obehagskänsla hos lärarna då skillnaden dem emellan yrkesmässigt blev väldigt påtaglig. Hade skolledningen endast mailat hade lärarna själva kunnat ta ställning till om de ville delge sina kollegor reformens utfall. Händelsen illustrerar vikten av att noggrant tänka igenom hur beslut kommuniceras ut till de anställda då tillvägagångssättet annars kan göra mer skada än nytta, vilket bland annat betonas av Grey (2009).

Bristen på förklaring och motivering kring vilka lärare som valts ut har även gjort att lärare känt sig orättvist behandlade. Enligt Hellgren et al. (2017) är det inte bara det absoluta utfallet, alltså huruvida respektive lärare fått löneökning eller inte, som är av betydelse för lärarnas upplevelse av rättvisa. Olika lärare kan ha olika syn på rättviseaspekten, till exempel kan rättvisa vara att alla får lika mycket, att resurserna fördelas utifrån behov eller att resurserna fördelas utifrån insats. För en lärare kan rättvisa således vara att alla får lika mycket, medan det för en annan kan vara att de lärare som "ligger fel" i lön ska få mer. För en tredje lärare kan rättvisa vara att de som gjort störst insats ska få mest. Oavsett vilken syn man har på rättvisa kan upplevelserna även till stor del bero på lönesättningsprocessen, lönekriterierna och även hur dessa kommuniceras (Hellgren et al., 2017). Detta tyder på att det inte nödvändigtvis är beskedet som sådant som påverkat lärarna mest. Många av lärarna framhäver att de upplevt att kommunikationen varit bristfällig, att de inte vet vilken prestationsbedömning som ligger till grund för beslutet eller att de inte ens vet vilka kriterierna är för att ta del av reformen. Dessa faktorer är en möjlig förklaring till att lärarna känner sig orättvist behandlade av skolledningen.

Ytterligare en förklaring till lärarnas upplevelser skulle kunna vara att det funnits en brist i kommunikationen utifrån de två mål som Elving beskriver (2005). För att kommunikation i en organisation under förändring ska uppfattas som tillfredsställande av medarbetarna, krävs att tillräckligt tydlig information förmedlas. Dessutom krävs kommunikation som skapar samhörighet inom organisationen och förmedlar och tydliggör de orosmoment och konsekvenser som medarbetarna kan bli berörda av. Lärarna uttrycker dels att de inte fått information om de beslut som fattats och inte heller blivit förberedda och rustade för de konsekvenser som fördelningen av pengarna skulle bära med sig (Elving, 2005).

Hellgren et al. (2017) presenterar även begreppet procedural rättvisa där Leventhal har formulerat ett antal kriterier som enligt honom är avgörande för individens bedömning av rättvisa. Tre av dessa kriterier är äktheten i informationen som beslutet baseras på, möjligheten att justera fel och huruvida det finns en kontinuitet i processen. (Hellgren et al., 2017) Utifrån lärarnas berättelser kan man se brister i dessa tre kriterier när det kommer till skolledningens beslutsprocess. Äktheten i informationen som besluten baseras på är svår för lärarna att bedöma då de inte verkar ha kännedom om vilken information som legat till grund för beslutet. Vissa av lärarna uttryckte ett missnöje med de samtal som erbjudits till de lärare som inte fått del av pengarna. Missnöjet verkar grunda sig i att samtalet inte varit konstruktivt då lärarna inte fått veta vad de kan göra annorlunda i framtiden. Anledningen till detta är till stor del att beslutet om reformen var definitivt på det sätt att det inte fanns utrymme att justera beslut eller fel. Slutligen menar många lärare att det inte funnits en kontinuitet i processen, då de inte fått information om att ledningen fattat beslut med grund i anställningstid. Lärarna menar dock att denna motivering inte stämmer överens med den faktiska fördelningen då det fanns kollegor som inte fått del av reformen som arbetat längre än vissa som fått pengarna. Den orättvisa som vissa lärare upplevt skulle alltså kunna förklaras utifrån procedural rättvisa.

Eib (2015) menar att känslor av orättvisa på en arbetsplats kan leda till ilska, förakt och sorg bland de anställda. Detta stämmer överens med den bild som lärarna gett av sina känslor. Känslor av orättvis behandling från ledningen tar sig uttryck i sorg, frustration och avståndstagande till ledningen. Ett sådant beteende hämmar organisationen då det inte finns samklang mellan de anställda och ledningen och därigenom ingen tilltro. Medarbetare som känner sig otrygga eller orättvist behandlade är mer benägna att lämna organisationen. En situation med medarbetare som väljer att lämna organisationen av anledningarna ovan, är en situation som ingen organisation strävar efter. Detta eftersom hög personalomsättning är förknippad med höga kostnader, oro på arbetsplatsen samt förlust av kompetens genom personalen.

## 5.2 Lärarnas tilltro till ledningen

Gällande hur tilltron till ledningen påverkats svarade de intervjuade lärarna varierande. Vissa tyckte tilltron var oförändrad medan den för andra sjunkit. En lärares tilltro sjönk på grund av att hennes närmsta rektor inte tydligt kunde motivera varför hon inte fått ta del av reformen.



Enligt Miles (1965) krävs det att målen för arbetet är klara och att kommunikationen gällande förändringen är tydlig för att de anställda ska känna sig trygga. Läraren nämnd ovan kände sig varken trygg eller införstådd med på vilka grunder reformen delats ut och har därför känt en minskad tilltro till ledningen. Det skulle kunna argumenteras för att många lärare som inte blev utvalda ansåg situationen som orättvis vilket skapat misstro mot ledningen och därigenom ett minskat engagemang för organisatoriska förändringar. Enligt Eib (2015) kan medarbetare som känner sig rättvist behandlade enklare identifiera sig med organisationen. Dessa medarbetare har större tillit till organisationen och känner ett större engagemang inför organisatoriska förändringar (Eib, 2015). Således skapas en harmoni anställda och ledning emellan som gynnar organisationer då de lättare kan utvecklas och hålla sig relevanta i en föränderlig värld.

Lärlönelyftet är som känt vid det här laget en reform som beslutats på regeringsnivå och sedan implementerats genom leden ner till lärarna på respektive skola. Reformen kan därför ses som ett top-down beslut utifrån Sabatiers (1986) beskrivning av beslutsfattande. En intressant aspekt gällande top-down-beslut är hur organisationens medlemmar förhåller sig till denna typ av beslut när det är de som i slutet av ledet drabbas. Trots att Lärlönelyftet haft en stor påverkan på lärarna, verkar många ha förståelse för att beslutet var ett politiskt initiativ som skolledningen var tvungna att förhålla sig till. Detta belyser vikten av lärarnas uppfattning om vem som är ansvarig för orättvisan och hur detta påverkar dess tilltro till organisationen. Beslutet om reformen är fattat utanför organisationen vilket gör att det finns en viss förståelse för skolledningens agerande. På så sätt riktas en del negativa känslor mot kommunen och regeringen, men trots detta har många av besluten fattats av skolledningen utifrån de direktiv som finns. Grey (2009) menar att ett beslut som fattas av ledningen i en organisation alltid kommer ge upphov till såväl avsedda som oavsedda konsekvenser. Dessa konsekvenser måste hanteras och det är därför viktigt att väga in potentiella risker och skador när man fattar ett visst beslut. Även Balogun (2006) nämner att förändringar i en organisation ofta leder till oförutsägbara resultat och att dessa resultat till stor del kan bero på de mellanhänder, i detta fall skolledningen, som tolkar och implementerar förändringen. Enligt Eib (2015) är det normalt att negativa känslor riktas mot den person som medarbetaren bedömer är skyldig till orättvisan vilket kan ta sig uttryck i ett destruktivt beteende mot organisationen. Det är viktigt att poängtera detta även om lärarna förstår att beslutet var toppstyrt då tilltron till ledningen inte varit den bästa och den inte heller verkar ha förstärkts under implementeringen av Lärlönelyftet. Jackson och Carter (2002) menar att ett beslut inom en organisation, oavsett

hur väl motiverat det är, kan leda till misstro mot ledningen och ha en negativ effekt på framtida projekts resultat. Följaktligen kan dåliga beslut skada relationen med medarbetarna på lång sikt och i sin tur skada organisationens utveckling.

Skolledningens kommunikation kan analyseras utifrån Hurleys (2012) fem aspekter kring hur tilltro till medarbetarna byggs. Det är klart att informationen som delgetts lärarna inte varit tillräckligt tydlig och därför inte heller kan anses berätta hela sanningen. Information som skapar mer förvirring än klarhet fyller inte sitt syfte (Heide et al., 2012) och gör det svårt för de anställda att känna tillit (Hurley, 2012). En ledning måste även vara beredd att erkänna misstag samt ge och få konstruktiv kritik. Skolledningen erbjöd visserligen samtal men gav ingen konstruktiv kritik vilket rörde upp ännu mer känslor hos de som inte fick ta del av pengarna. Det skulle även kunna gå att hävda att konfidentialiteten brutits när ledningen annonserade öppet vilka som blivit utvalda genom vita lappar i facken. Detta skadar tilltron som enligt Elving (2005) spelar stor roll för organisationens gemenskap.

Lärarna berättade att den minskade tilltron till ledningen även kan leda till att de inte delar med sig av problem till sina rektorer, då de ser en risk i att dessa problem kan innebära en nackdel vid nästa lönesamtal. På så sätt får svag tilltro till ledningen effekter på kommunikationen i båda riktningarna. Dessa aspekter kombinerat med en känsla av att ha blivit orättvist behandlad eller dåligt informerad, visar vikten av att upprätthålla en stark tilltro till sina anställda för att skapa de bästa förutsättningarna för organisatorisk förändring.

### 5.3 Lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete

Det framkommer i intervjuerna att lärarna är vana vid direktiv uppifrån kommunen och politiska beslutsfattare och ser det som en naturlig del av deras arbete. Dock verkar många ha utvecklat en skepsis till reformernas nytta då resultaten i den svenska skolan enligt dem inte förbättrats på det sätt som reformerna syftat till. Några av lärarna antyder att många generellt är väldigt trötta på denna typen av reformer då de inte resulterar i några märkbara förbättringar. Detta lapptäcke av reformer, som en informant väljer att kalla det, menar några av lärarna har bidragit till att många känner ett visst tvivel inför att acceptera förändring. Det som många av lärarna poängterar är att det inte är Lärarlönelyftet ensamt som gjort att de känner sig mindre mottagliga för förändringar, utan just att ett flertal reformer avlöst varandra. Enligt Elving

(2005) spelar tilltron mellan medarbetare och ledning stor roll för att ledningen ska ha bra förutsättningar att genomföra förändringar på. En bra relation mellan dessa två parter resulterar i tryggare medarbetare som är mer benägna att acceptera den organisatoriska förändring som ledningen vill bedriva. Medarbetare som upplever osäkerhet kring motivet med förändringar och dess konsekvenser, har svårare att acceptera nya förändringar (Elving, 2005). Lärarnas berättelser stämmer överens med Elvings teori då bristen på kommunikation gjort lärarna osäkra på Lärarlönelyftets mening och konsekvenser. Genom att försöka använda kommunikation för att minska denna osäkerheten och bygga stabila relationer med sina anställda menar DiFonzo och Bordia (1987) att osäkerheten minskar motståndet mot reformer och motivationen stiger.

En intressant aspekt är hur skolledningen kunnat dra fördel av ett ökat förtroende hos sina anställda. Mot bakgrund av den information som framkommit av intervjuerna kan man anta att skolledningen hade dragit fördel om de använt sig av ett mer transparent och kommunikativt arbetssätt där alla varit införstådda med på vilka grunder besluten kring Lärarlönelyftet tagits. En skolledning som har stort förtroende hos sin personal kan lättare implementera organisatoriska förändringar än en skolledning vars förtroendekapital är skamfilat. En skolledning som tydligt står upp för sin personal i offentliga sammanhang kommer ha ett större förtroendekapital än en skolledning som inte är transparent med det sätt vilket bedömningar görs och hur arbetet för skolan går till. Genom större förtroende byggs en bra grund upp att introducera och implementera förändringar på, förutsatt att skolledningen kontinuerligt bibehåller en bra och tydlig kommunikation.

## 6 Slutsats

*I rapportens sista avsnitt kommer resultatet och dess implikationer att diskuteras och sammanfattas. Slutligen kommer författarna ge förslag på fortsatt forskning som kan fördjupa förståelsen för de teman som avhandlats i denna rapport.*

---

### 6.1 Hur har skolledningens kommunikation av Lärarlönelyftet uppfattats av lärarna?

Kommunikationen har enligt lärarna varit otydlig och inkonsekvent. Varken tolkningen av de nationella kriterierna eller motiveringen kring varför vissa fått eller inte fått pengar har förmedlats ut tillräckligt klart, varav många fick gissa sig fram till vad som verkade ligga till grund för urvalet. För att skapa goda förutsättningar för att genomföra en förändring, krävs tydligt kommunicerade mål och riktlinjer för att underlätta för alla inblandade (Miles, 1965).

Samtliga lärare känner att de har fått en otillräcklig motivering till distributionen av pengarna. De som inte fått ta del av reformen menar att bristen på tydlighet och motivering från ledningen, har gjort det svårare att acceptera beslutet. Genom att använda en klarare kommunikation vid framtida förändringar kan relationen lärare och skolledningen emellan stärkas och underlätta implementeringen (Heide et al. 2012; DiFonzo & Bordia, 1998). Det krävs också mer genomtänkta beslut från skolledningens sida för att undvika situationer där de icke utvalda lärarna inte känner sig sedda (Grey, 2009).

Många lärare tycker inte att det har funnits en kontinuitet eller transparens i processen kring urvalet, då exempelvis en lärare menar att han fått information om att ledningen fattat beslut med grund i anställningstid. Dock verkar inte denna motivering stämma överens med den faktiska fördelningen då det fanns kollegor som arbetat länge men ändå inte fick ta del av pengarna.

### 6.2 Hur har kommunikationen påverkat lärarnas tilltro till ledningen efter införandet av reformen?

Gällande hur tilltron till ledningen påverkats svarade de intervjuade lärarna varierande. Vissa tyckte den var oförändrad medan den för vissa sjunkit. Trots att Lärarlönelyftet haft en stor påverkan på lärarna, verkar många ha förståelse för att beslutet var ett politiskt initiativ som skolledningen var tvungna att förhålla sig till. Dock tyckte många av de lärare som inte fått

lyftet att tilltron direkt efteråt sjönk, mycket på grund av bristande kommunikation. Idag är tilltron lite högre men nya reformer bemöts av de flesta lärare med skepsis då de anser att reformerna inte uppfyller sitt syfte samt drar fokus från undervisningen. De anställda som tagit del av pengarna hade generellt en högre tilltro än de andra. Möjligtvis känner de lärarna som har större tillit till organisationen ett större engagemang inför organisatoriska förändringar och är även mer benägna att acceptera dem (Eib, 2015). En minskad tilltro kan skada relationen med de anställda på lång sikt vilket varken gynnar skolledningen eller lärarna (Jackson & Carter, 2002).

Utifrån Hurleys (2012) fem aspekter kring hur tilltro till medarbetarna byggs kan skolledningens kommunikation inte anses vara tillräckligt tydlig och kan därför inte heller anses berätta hela sanningen. Information som skapar mer förvirring än klarhet fyller inte sitt syfte (Heide et al., 2012) och gör det svårt för de anställda att känna tillit (Hurley, 2012).

### 6.3 Hur har kommunikation och därmed tilltron påverkat lärarnas benägenhet att acceptera förändringsarbete?

Lärarna har en samsyn på att det stora antal förändringar som genomförts i det svenska skolväsendet under en kort period, bidragit till en skepsis inför framtida reformer. Många lärare poängterar att det inte främst är Lärarlönelyftet och hur det kommunicerats ut som för sig självt haft effekt på förändringsbenägenheten hos de anställda, utan att lärarna i allmänhet är trötta på denna typ av reformer som de upplever haft begränsad effekt. För att ledningen ska ha förutsättningar att bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete, krävs tilltro mellan ledning och anställda. Anställda som känner en transparens angående motivet till förändringen och dess konsekvenser, är mer benägna att acceptera förändring. (Elving, 2005) Lärarna vittnar om en bristfällig kommunikation och att motivet med Lärarlönelyftet och tidigare reformer varit oklart. Liksom Elving menar, har osäkerheten hos de anställda lett till svårigheter att acceptera förändring, vilket stämmer in på vissa av de anställda. Ingen av lärarna känner sig mer benägen att acceptera förändring efter reformen, utan samtliga känner sig oförändrat eller mindre förändringsbenägna. Många av lärarna känner i varierad utsträckning någon form av skepsis eller pessimism inför framtida förändringar och uttrycker att detta är förknippat med en försämrad tilltro till ledningen.

## 6.4 Sammanfattning av slutsatsen

Rapporten visar en samstämmig bild hos lärarna kring otydligheten i kommunikationen gällande Lärarlönelyftet. Många skulle gärna velat ha en mer transparent process där ledningen är tydlig med kriterierna. För många lärare har den otydliga kommunikationen under implementeringen av reformen bidragit till en försämrad tilltro till ledningen. Trots bristfällig kommunikation och avsaknad av transparens är det inte främst Lärarlönelyftet som haft effekt på lärarnas förändringsbenägenhet. Det uppkom nämligen i rapporten att en stadig ström av införda reformer i det svenska skolväsendet sammantaget har haft en viss negativ effekt på alla lärares benägenhet att acceptera förändring. Många av de lärare som inte fått ta del av pengarna upplevde en större skepsis gentemot nya förändringar än de resterande lärarna.

Författarna vill utifrån rapportens resultat betona vikten av att inför framtida reformer och dess implementering lägga större vikt vid att kontinuerligt informera medarbetarna och behålla transparens genom hela processen för att öka förtroendet. På så sätt förbättras relationen mellan skolledning och lärare. Studien som genomförts i denna rapport har visat att detta skapar en bra grund med engagerade anställda för att introducera och implementera förändringar på.

## 6.5 Förslag på fortsatt forskning

Med grund i denna studie hade det varit intressant att vidare studera både tilltro och kommunikation, samt Lärarlönelyftets konsekvenser. Författarna tycker det hade varit intressant att djupgående undersöka vilka miljöer och kontexter som gynnar framgångsrik organisatorisk förändring. Då denna studie fokuserar på en statlig reform skulle fortsatt forskning kunna fokusera på privat sektor och jämföra likheter och skillnader i förändringsarbete mellan offentlig- och privat sektor. Vidare hade det varit intressant att undersöka vilka fler faktorer än kommunikationen som påverkar tilltron till ledningen. Därav hade mer omfattande djupintervjuer kunnat genomföras samt en mer omfattande undersökning av reformens implementering ner genom alla led. På så sätt skapas inte bara en förståelse för top-down beslut, utan även hur framtida reformer borde implementeras i organisationer. Vidare

skulle en redogörelse för hur statliga initiativtagare tänkt kring reformen och dess konsekvenser vara intressant då många berörda upplevt reformens struktur som problematisk.

Författarna hoppas rapporten bidrar till en djupare förståelse för hur kommunikation samt tilltro påverkar de anställdas benägenhet att acceptera förändringsarbete. Rapporten bidrar mer generellt till managementforskningen genom att viktiga organisatoriska tillvägagångssätt och dess implikationer belyses för framtida förändringar. Därigenom kan andra organisationer lära av de misstag som begåtts i situationen kring implementeringen av Lärarlönelyftet för att sedan skapa bättre förutsättningar för organisatorisk förändring.

## Referenser

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), pp. 13-33.

Bachmann, N., Gillespie, R. & Priem, R. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 36(9), pp. 1123–1142.

Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), pp. 29-49.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl., Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl., Stockholm: Liber.

Daniels, F. et al. (2010). Top-down vs. bottom-up management approach: The effect on employee motivation and retention. *Top-down vs. bottom-up management approach: The effect on employee motivation and retention*, pp. ProQuest Dissertations and Theses.

DiFonzo, N & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change Difonzo, Nicholas ; Bordia, Prashant Human Resource Management, 23/1998, Vol.37(34), pp. 295-303

Eib, C. (2015). Processes of Organizational Justice: Insights into the perception and enactment of justice. , p. 2015.

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), pp. 129–138.

Fahlén, Å. (2016). Lärarbristen är akut – kommuner jagar lärare i andra länder. *Dagens nyheter*, 30 dec. <https://www.st.nu/artikel/opinion/debatt/lararbristen-ar-akut-kommuner-jagar-larare-i-andra-lander>

Färlin, M. (2016). Lärare missnöjda med karriärtjänster. *Skolvärlden*, 1 februari. <http://skolvärlden.se/artiklar/larare-missnojda-med-karriartjanster>



Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*, 2. uppl., Malmö: Liber.

Hellgren, J., Falkenberg, H., Malmrud, S., Eriksson, A., & Sverke, M. (2017). *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.

[https://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/Lon\\_motivationpdf\\_680567.html/BINARY/Lon\\_Motivation.pdf](https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/Lon_motivationpdf_680567.html/BINARY/Lon_Motivation.pdf)

Helte, S. (2015). 10 frågor & svar om lärarlönelyftet. *Lärarnas tidning*, 17 sep. <https://lararnastidning.se/10-fragor-svar-om-lararlonelyftet/>

Helte, S. (2016). Statliga lönellyftet får lärarna att må dåligt. *Lärarnas tidning*, 7 nov. <http://lararnastidning.se/statliga-lonelyftet-far-lararna-att-ma-daligt/>

Hurley, R. (2012). The trustworthy leader: The first step toward creating high-trust organizations. *Leader to Leader*, 2012(66), pp. 33–39.

Jackson, N. & Carter, P. (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. 1. uppl., Malmö: Liber ekonomi.

Jensen, T. & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur

Lewis, L.K. & Seibold, D.R. (1998). Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), pp. 93–152.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet. En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur

Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. I Kitchel, J. M. (red.) *Change processes in the public schools*. Eugene, Oregon: The center for advanced study of educational administration, pp. 11–34.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur

Personal-och ekonomiansvarig i kommunen. 2018

Reissner, S. & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public–private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), pp. 2741–2759.

Regeringskansliet (2016). *Lärlönelyftet* (Diarienummer: U2016/00605/DL). Stockholm: Regeringskansliet.  
<http://www.regeringen.se/491261/contentassets/5651f31a523a4794aeb3368844ee5ac0/lararlo-nelyftet.pdf>

Regionfakta (2018). Städer. <http://www.regionfakta.com/Skane-lan/Geografi/Stader/> [2018-05-21]

Riksrevisionen (2017). Karriärstegsreformen och Lärlönelyftet – högre lön men sämre sammanhållning. (RIR 2017:18). Stockholm: Riksrevisionen.  
[https://www.riksrevisionen.se/download/18.78ae827d1605526e94b2daaf/1518435494047/RIR\\_2017\\_18\\_LÄRARLÖNER\\_ANPASSAD.pdf](https://www.riksrevisionen.se/download/18.78ae827d1605526e94b2daaf/1518435494047/RIR_2017_18_LÄRARLÖNER_ANPASSAD.pdf)

Sabatier, P.A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), pp. 21–48.

*Skolministeriet* (2016). Lyftet som sänkte stämningen. [radioprogram]. UR Skola.  
<https://urskola.se/Produkter/196398-Skolministeriet-Lyftet-som-sankte-stamningen>

Skolverket (2014). *Karriärtjänster för lärare*. <https://www.skolverket.se/kompetens-och-fortbildning/larare/karriartjanster-for-larare> [2018-05-01]

Skolverket (2017). *Detta är Lärlönelyftet*. Stockholm: Skolverket.  
[https://www.skolverket.se/polopoly\\_fs/1.258074!/Detta%20är%20Lärlönelyftet.pdf](https://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.258074!/Detta%20är%20Lärlönelyftet.pdf)

Skolverket (2018a). *Statsbidrag för Lärlönelyftet*.  
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/statsbidrag/lararlöner/statsbidrag-for->

lararlönelyftet-1.246260 [2018-05-17]

Skolverket (2018b). *Statistik avseende gymnasieskolan*.  
<http://siris.skolverket.se/siris/f?p=SIRIS:64:0::NO::> [2018-05-18]

Soläng, M. (2016). *Startskott för Lärarlönelyftet*.  
<http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/07/startskott-for-lararlonyfttet/> [2018-04-19]

Tjäder Berggren, K. (2017). *Lärarlönelyftet: En studie om genomförandet och upplevelsen av lärarlönelyftet i grundskolan*. Kandidatuppsats, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap. Göteborg: Göteborgs Universitet.  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/54993/1/gupea\\_2077\\_54993\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/54993/1/gupea_2077_54993_1.pdf)

Wallström, A.-L. (2016). Lärarlyftet splittrar lärarkåren: ”Helt obegripligt”. *Dagens nyheter*, 3 november. <https://www.dn.se/ekonomi/lararlyftet-splittrar-lararkaren-helt-obegripligt/>

Wee, E.X.M., Taylor, M.S. & Chen, G. (2018). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), pp.1–13.

Western, Simon (2013). *Leadership: a critical text*. 2. uppl., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Öman, A. (2017). *Differentierad lönestruktur bland lärare: Påväg mot en “tredjelärare”?*. Kandidatuppsats, Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle. Luleå: Luleå Tekniska Universitet. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1116753/FULLTEXT04>

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjuguide för intervjuer med lärarna

#### Inledande frågor:

- Är du legitimerad lärare?
  - Arbetar du heltid?
  - Var du anställd när reformen genomfördes?
  - Hur länge har du varit anställd?
  - Är du mellan 25-35 år, 35-45 år, 45-55 år eller 55-65 år?
- 
- Kan du börja med att dela med dig av din upplevelse om hur distributionen av Lärarlönelyftet gått till på skolan?
  - Hur och när fick du reda på att Lärarlönelyftet skulle genomföras?
  - Hur upplevde du dagen då det tillkännagavs om man fått del av Lärarlönelyftet eller inte? Hur gick det till i praktiken?
  - Hur väl förklarades det för dig på vilka grunder Lärarlönelyftet delades ut?
  - Hur upplevde du rektorns motivering till vem som skulle få lönepåslag?
  - Upplevde du att rektorn var konsekvent med de grunder på vilka lärare valdes ut?
  - Hur väl fick du en förklaring till varför du fick/inte fick del av Lärarlönelyftet?
  - Upplevde du att det var tydligt vilka kriterier som låg till grund för vilka som fick del av Lärarlönelyftet?
  - Har du hört talas om att skolledningen vid valet av lärare som skulle få lyftet erbjud samtal till de som inte fått? Har du någon upplevelse av hur samtalet var?
  - Hur viktigt tycker du det är att ha förtroende för ledningen och påverkar det på något sätt hur du utför ditt dagliga arbete?
  - Hur är din tilltro till skolledningen idag? Bättre? Sämre? Oförändrad?
  - Utifrån sättet som skolledningen kommunicerat ut Lärarlönelyftet, skulle du säga att du är mer/mindre/oförändrat benägen att ta till dig andra reformer eller förändringar? Alltså, när ni får information om att en ny förändring ska implementeras, tror du att du kommer känna dig positivt/negativt inställd till förändringen på grund av hur

Lärlönelyftet hanterades, eller inte känna något annorlunda jämfört med innan Lärlönelyftet, och varför?

- Tror du att skolledningen kunde ha gjort på ett annat, bättre sätt?
- Hur hade du gjort om du fick samma uppgift som skolledningen?
- **Om ej fått del av Lärlönelyftet:** Har det hjälpt/ tror du det hade hjälpt dig att bearbeta alla känslor som händelsen inneburit om du på ett bättre sätt hade förstått varför just du inte fick höjd lön?
- Efter att du fått/inte fått den här löneökningen som Lärlönelyftet innebär, kände du dig mer/mindre motiverad till att engagera dig i utvecklings-/förändringsarbete?
- Hör det ihop med din oförändrade/minskade tilltro till ledningen? Utveckla gärna!
- Kände du dig mer/mindre motiverad till att gå till jobbet?
- Upplevde du någon skillnad i stämningen på jobbet efter att skolledningen annonserat vem som skulle få och inte få de extra pengarna? Beskriv!
- Hur blev miljön på jobbet anställda emellan? Fanns det någon skillnad mellan de som fick/ inte fick.
- Kan du beskriva interaktionen kollegor emellan innan jämfört med efter Lärlönelyftet?

## Bilaga 2: Intervjuguide för intervjuer med biträdande rektorer

- Skulle du vilja börja berätta om hur ni har hanterat distributionen av Lärarlönelyftet på skolan?
- Hur tydliga tycker du att de kriterier ni fått från kommunen var - tycker du att de var tydliga eller svåra att tyda?
- I vilken utsträckning pratade ni rektorer ihop er angående om det skulle vara så att en lärare som inte fått del av pengarna, ville veta varför? Visste ni hur ni skulle svara på en sådan fråga? Fanns det en motivering?
- Hur väl tycker du att Lärarlönelyftet fungerar tillsammans med Karriärstegsreformen?
- Vad har ni fått för respons på reformen från lärarna? Kan man se några övergripande mönster?
- Hur ser du att reformen har påverkat lärarna och dynamiken dem emellan?
- Tror du att reformen har påverkat samarbetet mellan lärarna samt lärarnas individuella prestationer?
- Hur har ni hanterat den ordinarie lönerevisionen? Har ni gjort någonting för att försöka kompensera de som inte har fått del av pengarna från reformen eller har den löpt på enligt vanliga rutiner?
- Diskuterade ni någon gång att lotta ut pengarna?
- Ser du några positiva konsekvenser med den här reformen?
- Syftet med reformen var att öka läraryrkets attraktionskraft. Hur väl tror du att det syftet uppfylls genom reformen? Vad tror du att de långsiktiga effekterna?
- Om du hade fått vara med och bestämma hur reformen skulle utformas och implementeras – vilket hade du tyckt var det bästa sättet?

### **Bilaga 3: Intervjuguide för intervju med kommunalråd**

- Du nämnde att denna kommun har en lite annorlunda modell jämfört med andra, hur då?
- Hur mycket frihet har kommunen fått gällande distributionen av pengarna? Är det ni, regeringen eller de enskilda skolledningarna som bestämt hur mycket varje lärare ska få?
- Har kommunerna varit inblandade i kriterierna som gäller och hur de utformats eller det har lämnats till skolledningen eller regeringen?
- Tycker du att kriterierna för att välja ut vilka som ska få lärarlönelyftet är rimliga i förhållande till reformens syfte? Är de tydliga/enkla att följa?
- Får alla lärare oavsett skola samma mängd pengar, eller bestämmer skolledningarna det separat?
- Fanns det någonsin utrymme att bestämma att pengarna skulle fördelas så att alla lärare fick ta del av reformen, eller specifika var tvungna att väljas ut?
- Vad är din uppfattning om lärarlönelyftet? Tycker du, eller de andra kommunpolitikerna att reformen bidragit till positiva effekter på arbetsplatserna runt om i kommunen och hos lärare?
- Ser du några negativa effekter till följd av lärarlönelyftet?

## **Bilaga 4: Intervjuguide för intervju med representant från Lärarförbundet**

- Vad har du genom Lärarförbundet fått för övergripande respons på Lärarlönelyftet? Går det att dra några generella slutsatser kring vad lärarna i kommunen har för uppfattningar och upplevelser av reformen?
- Lärarförbundet har varit involverade i Lärarlönelyftet på så sätt att man varit med och utformat kriterierna tillsammans med arbetsmarknadens parter inom skolområdet. Kan du beskriva den processen? Har arbetet med kriterierna endast skett på central nivå? Har du personligen varit inblandad i utformningen av kriterierna?
- Många upplever att de flesta lärare uppfyller något av de kriterier som krävs för att vara aktuell för lönehöjningen, vilket man menar leder till att det finns mycket utrymme för egna lokala beslutsgrunder. Vad tänker du kring detta?



## Bilaga 5: Intresseanmälan till Lärarlönelyftet

### Intresseanmälan till Lärarlönelyftet

#### Lärarlönelyftet

Lärarlönelyftet är en statlig satsning som för [ ] innebär en möjlighet att via statsbidrag ge särskilt kvalificerade lärare, förskollärare och fritidspedagoger en löneökning.

Du har möjlighet att skriftligt via denna blankett anmäla ditt intresse och motivera varför du bör utses till att ta del av Lärarlönelyftet. Intresseanmälan är dock inget krav för att kunna utses.

#### Kriterier för att kunna utses

För att kunna få ta del av Lärarlönelyftet ska du tillhöra någon av följande kategorier

- legitimerad förskollärare som arbetar i förskola eller förskoleklass
- legitimerad lärare (ej lärare som arbetar i förskola eller inom vuxenutbildningen)
- fritidspedagog med relevant högskoleutbildning
- tillsvidareanställd yrkeslärare utan legitimation
- tillsvidareanställd modersmåslärare utan legitimation
- lärare som undervisar på ett främmande språk utan att du bedriver språkundervisning
- speciallärare/specialpedagog utan lärarlegitimation som är anställd som lärare i grundsärskolan, specialskolan eller gymnasiesärskolan

Förutom att tillhöra en av kategorierna ovan krävs också att dina arbetsuppgifter till största delen består av undervisning, uppgifter som hör till undervisning eller uppgifter av pedagogisk natur.

För att kunna ta del av Lärarlönelyftet ska du enligt förordningen vara särskilt kvalificerad för den undervisning som kommunen bedriver.

Du ska ha visat intresse för och en god förmåga till att utveckla undervisningen på egen hand och tillsammans med kollegor och därigenom förbättra elevernas studieresultat eller måluppfyllelsen i skolan.

**För kunna utses ska du ha:**

1. Tagit särskilt ansvar för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande i former som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet,
2. Med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskolläraryxamen förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetssätt,
3. Tagit särskilt ansvar för att stödja lärar- eller förskollärestudenter och kolleger som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden, eller
4. Tagit särskilt ansvar för komplicerade undervisningssituationer.

Det är tillräckligt att du uppfyller ett av de fyra ovanstående kraven.

Bedömning av din prestation utgår i huvudsak från 2015/2016 års medarbetarsamtal med fokus på fastställda riktlinjer för medarbetarutveckling och lönekriterier för respektive skolförvaltning.

**Förutsättningar**

Utsedda lärare, förskollärare och fritidspedagoger får ett lönetillägg på 2500 kr per månad (heltid) från och med 2016-07-01. Lönetillägget är tidsbegränsat.

Tio procent av bidragsramen går till lönetillägg för förskollärare i förskola och fritidspedagoger som arbetar i fritidshem.

Karriärtjänstlärarna får inte ta del av Lärarlönelyftsbidraget.

Lärarlönelyftet omfattar inte nyanställning.

Beslut om vilka som kommer att få ta del av Lärarlönelyftet fattas av respektive skolledare senast den 30 september.

**Din intresseanmälan ska lämnas till din skolledare senast den 11 september 2016.**

Mer information om Lärarlönelyftet hittar du här: <http://www.skolverket.se/kompetens-och-fortbildning/larare/lararlonyftet-1.246367>



**Ge något exempel på hur du med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskollärarexamen har förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetssätt. (max 500 tecken)**

**Ge något exempel på hur du har tagit särskilt ansvar för att stödja lärar- eller förskollärarstudenter och kolleger som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden. (max 500 tecken)**

**Ge något exempel på hur du har tagit särskilt ansvar för komplicerade undervisningssituationer. (max 500 tecken)**

## Bilaga 6: Personalstatistik



Skolverket

### Gymnasieskolan - Personalstatistik

Läsåret 2015/16 Visar uppgifter för: Lund (kommunal huvudman)

#### Gymnasieskolan - Personalstatistik

	Heltidstjänster									
	Totalt	Rektor**	Lärare	Lärare, kvinnor,	Lärare, m. ped.	Lärare m. specialped.	Elevper	Studie- och yrkesvägledare (SYV)	Elevper	Lärare, tillsvidareanställda (%)
Organisation huvudman	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.
Lund, kommunal huvudman	437,1	3,9	433,2	56,7	92,7	3,6	13,5	13,1	448,5	88,1
	80,2	1,0	79,2	59,4	94,8	2,5	13,9	1,8	630,3	90,8
	102,9	0,9	102,0	55,4	86,0	8,6	9,6	4,3	228,4	82,8
	98,6	1,0	97,6	56,8	96,8	1,8	14,5	2,8	516,0	89,3
	155,5	1,0	154,5	56,1	93,4	1,9	15,2	4,3	552,7	89,3

#### Rapportbeskrivning och definitioner etc.

På grund av bortfall vid insamlingsarbetet bortfallskorrigeras lärarstatistiken. Eventuella skillnader vid summering från skolnivå till kommunnivå beror på att sk korrigeringsposter lagts till för att kompensera bortfallet.

Uppgifter om vilka kommuner som bortfallskorrigerats hittar du i Skolverkets rapportserie "Barn, elever, personal och utbildningsresultat" - Kommunal nivå på Skolverkets hemsida.

Vissa skolor har rapporterat in elever men inga lärare och andra lärare men inga elever. Dessa uppgifter markeras då med en prick (.) vilket betyder att uppgift saknas.

\*\* Från och med läsåret 2013/14 innehåller måtten inte skolledare.

Kommunplacerade (ambulerande) lärare ingår inte i statistiken per huvudman och därför kan uppgifterna skilja sig mellan fliken per geografisk region och fliken per huvudman.

## Gymnasieskolan - Personalstatistik

Läsåret 2015/16 Visar uppgifter för: Malmö (kommunal huvudman)

## Gymnasieskolan - Personalstatistik

	Heltidstjänster									
	Totalt	Rektor**	Lärare	Lärare, kvinnor, (%)	Lärare, m. högstskole-exam. (%)	Lärare m. specialped. högstskole-exam. (%)	Elever per lärare	Studie- och yrkesvägledare (SYV)	Elever per SYV	Lärare, tillsvidareanställda (%)
Organisation huvudman	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.
Malmö, kommunal huvudman	564,3	15,6	548,7	53,4	88,9	5,2	11,2	14,8	417,7	88,5
	25,0	.	25,0	32,0	88,0	8,0	8,4	1,0	210,0	96,0
	12,5	1,0	11,5	34,8	78,3	17,4	9,6	1,0	110,0	100,0
	32,0	1,0	31,0	36,5	77,1	6,5	4,2	1,0	131,0	91,9
	96,4	4,0	92,4	48,6	89,8	2,2	12,8	1,8	656,7	100,0
	26,9	1,8	25,1	43,6	85,3	.	16,4	0,8	513,8	88,0
	93,3	2,0	91,3	57,7	87,8	4,9	10,6	2,0	482,0	84,8
	3,9	1,0	2,9	35,1	78,9	.	14,7	.	.	82,5
	50,8	2,0	48,8	54,2	93,3	4,1	14,7	2,0	357,5	90,1
	57,7	1,0	56,7	68,2	95,2	3,5	14,6	1,5	552,0	89,8
	37,4	1,0	36,4	38,9	78,0	2,8	12,4	1,0	452,0	97,9
	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	128,6	0,8	127,8	63,4	92,6	8,4	8,7	2,7	421,1	75,9

## Rapportbeskrivning och definitioner etc.

På grund av bortfall vid insamlingsarbetet bortfallskorrigeras lärarstatistiken. Eventuella skillnader vid summering från skolnivå till kommunnivå beror på att sk korrigeringsposter lagts till för att kompensera bortfallet.

Uppgifter om vilka kommuner som bortfallskorrigerats hittar du i Skolverkets rapportserie "Barn, elever, personal och utbildningsresultat" - Kommunal nivå på Skolverkets hemsida.

Vissa skolor har rapporterat in elever men inga lärare och andra lärare men inga elever. Dessa uppgifter markeras då med en prick (.) vilket betyder att uppgift saknas.

\*\* Från och med läsåret 2013/14 innehåller måtten inte skolledare.

Kommunplacerade (ambulerande) lärare ingår inte i statistiken per huvudman och därför kan uppgifterna skilja sig mellan fliken per geografisk region och fliken per huvudman.

## Gymnasieskolan - Personalstatistik

Läsåret 2015/16 Visar uppgifter för: Helsingborg (kommunal huvudman)

### Gymnasieskolan - Personalstatistik

	Heltidstjänster									
	Totalt	Rektor**	Lärare	Lärare, kvinnor,	Lärare, m. ped.	Lärare m. specialped.	Elever per yrkes-	Studie- och yrkes-	Elever per yrkes-	Lärare, tillsvidare-
				[%]	högskole-	högskole-	lärare	vägledare	SYV	anställda
	rektor**			exam. [%]	exam. [%]		(SYV)			[%]
Organisation huvudman	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	Helt.tj.	
Helsingborg, kommunal huvudman	288,1	6,0	282,1	55,1	79,6	4,4	11,7	6,8	484,0	90,5
	52,9	1,0	51,9	58,3	87,1	3,9	11,8	.	.	97,4
	14,5	1,0	13,5	65,2	38,4	.	10,4	0,4	352,5	80,3
	54,0	1,0	53,0	64,0	89,1	3,8	10,9	1,6	359,4	95,6
	37,3	1,0	36,3	67,5	97,8	2,8	18,0	1,6	408,1	97,1
	94,6	1,0	93,6	38,1	66,8	8,0	9,4	2,2	399,5	80,6
	34,9	1,0	33,9	66,4	85,8	.	12,7	1,0	431,0	95,9

### Rapportbeskrivning och definitioner etc.

På grund av bortfall vid insamlingsarbetet bortfallskorrigeras lärarstatistiken. Eventuella skillnader vid summering från skolnivå till kommunnivå beror på att sk korrigeringsposter lagts till för att kompensera bortfallet.

Uppgifter om vilka kommuner som bortfallskorrigerats hittar du i Skolverkets rapportserie "Barn, elever, personal och utbildningsresultat" - Kommunal nivå på Skolverkets hemsida.

Vissa skolor har rapporterat in elever men inga lärare och andra lärare men inga elever. Dessa uppgifter markeras då med en prick (.) vilket betyder att uppgift saknas.

\*\* Från och med läsåret 2013/14 innehåller måtten inte skolledare.

Kommunplacerade (ambulerande) lärare ingår inte i statistiken per huvudman och därför kan uppgifterna skilja sig mellan fliken per geografisk region och fliken per huvudman.