



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Organisationskultur i grundskolor i Göteborg
en kvalitativ studie ur ett medarbetarperspektiv

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation

Kandidatuppsats

HT 2018

Författare:

Olivia Lagergren 950223

Alida Wahlgren 940630

Handledare:

Vedran Omanović

Sammanfattning

Examensarbete, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Management HT 18.

Författare: Olivia Lagergren & Alida Wahlgren

Handledare: Vedran Omanović

Titel: Organisationskultur i grundskolor i Göteborg - *en kvalitativ studie ur ett medarbetarperspektiv*

Bakgrund och problem: Att vi i Sverige har förmånen att få en utbildning oavsett bakgrund gör att vi från en ung ålder spenderar en större del av vår vakna tid i skolan. Med detta i åtanke förväntar vi oss att vi omges av en trivsamt skolmiljö och att de lärare vi möter är människor med bra inflytande. Genom åren har det många gånger diskuterats huruvida organisationskultur kan påverka en organisations effektivitet. Således får organisationskulturen en betydande roll i den rådande arbetsmiljön på arbetsplatsen. Många lärare upplever idag stress och att arbetstempot är högt. De utformade forskningsfrågorna som denna rapport ämnar undersöka är: *Hur upplever lärare att företagskultur på deras arbetsplats kommer till uttryck och hur kan det påverka arbetsmiljön? Och Vem formar organisationskulturen och vad innebär den för lärarens arbetsuppgifter?*

Syfte: Syftet med rapporten är att få en bättre förståelse för hur organisationskulturen och arbetsmiljön på en arbetsplats upplevs av de anställda samt om det på något sätt påverkar arbetsprestationen hos lärare.

Metod: Studien är en fallstudie som har genomförts med en kvalitativ metod. 12 djupintervjuer har gjorts där anställda har delat med sig av sina upplevelser rörande organisationskultur i skolan som arbetsplats. I det empiriska materialet har intervjuerna kompletterats med arkivforskning. Rapporten är genomförd utifrån en abduktiv forskningsansats. Det empiriska materialet har analyserats med hjälp av studiens teoretiska referensram för att på bästa sätt besvara rapportens syfte och forskningsfråga

Analys och slutsats Studien visar att det finns utrymme för en mer strukturerad och uttänkt organisationskultur i skolan. Den kultur som finns på skolor idag är präglad av den aktuella arbetssituationen, där stress och hög arbetsbörda är påverkande faktorer. Det vi kan se är att lärare upplever att det finns organisationskultur på skolor, i form av gemensamma aktiviteter, stämning och värdegrunder, men att de får bortprioriteras när stress och dylikt kommer in i bilden. I dagsläget är det mycket som styrs av svensk lagstiftning, ledning och chefer. Arbetsmiljö och organisationskultur går ofta hand i hand inom skolverksamheten. Att aktivt arbeta med arbetsmiljön hade därför kunnat ha positiv påverkan på flera plan.

Förslag på fortsatt forskning Författarnas förslag på fortsatt forskning inom ämnet efter genomförd studie är dels att undersöka kommunala skolor och friskolor för att sedan jämföra dem med varandra och se vad som skiljer dem åt. En annan intressant aspekt hade varit att undersöka fenomenet utifrån elevernas perspektiv.

Nyckelord: Organisationskultur, arbetsmiljö, upplevelser, lärare, grundskolan

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1. Inledning	6
1.2. Problematisering	6
1.2.1. Tidigare forskning	6
1.2.2. Läget i skolan	7
1.3. Forskningsproblem	7
1.3.1. Syfte	7
1.3.2. Frågeställning	7
1.4. Empiriskt fokus	8
1.5. Relevans	8
1.6. Disposition	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1. Vad menas med kultur	9
2.2. Varför ha organisationskultur/organisationskulturens framväxt	9
2.3. Hur kulturen kommer till uttryck	10
2.4. Kulturstyrning	12
2.4.1. Ledarskapet	12
2.4.2. Kultur som kritisk variabel	12
2.4.3. Kultur som rotmetafor	13
2.4.4. Empirisk studie i kulturstyrning	13
2.5. Andra perspektiv på organisationskultur	14
2.5.1. Kulturstyrning som manipulation	14
2.5.2. Kultur som begrepp	15
2.6. Teoretisk sammanfattning	15
3. Metod	16
3.1. Forskningsansats	16
3.2. Vetenskaplig undersökningsform	16
3.3. Val av fall och medverkande	17
3.4. Avgränsningar och begränsningar	17
3.5. Datainsamling	18
3.5.1. Fallstudie	18
3.5.2. Dokument och arkivforskning	19
3.6. Sammanställning	20
3.7. Tillförlitlighet	20
3.7.1. Autenticitet	21
3.7.2. Pålitlighet	21
3.7.3. Träffsäkerhet	21
3.8. Forskningsetik	22
3.9. Kritik mot studien	23
4. Empiri	24
4.1. Personalens perspektiv	24

4.1.1. <i>Hur organisationskulturen ser ut</i>	24
4.1.2. <i>Arbetsmiljön</i>	26
4.1.3. <i>Trivsel</i>	27
4.1.4. <i>Vem har ansvar</i>	29
4.1.5. <i>Hur påverkas eleverna</i>	30
4.2. <i>Arkivforskning</i>	30
4.2.1. <i>Svenska myndigheter</i>	30
4.2.2. <i>Problematisk skola i svensk media</i>	31
5. Analys	34
5.1. <i>Organisationskulturens framtoning</i>	34
5.2. <i>Kulturens effekter</i>	35
5.3. <i>Möjlighet att påverka kulturen</i>	36
5.4. <i>Arbetsmiljön</i>	38
6. Slutdiskussion	40
6.1. <i>Slutsats</i>	40
6.2. <i>Förslag på fortsatt forskning</i>	42
7. Källförteckning	43

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har varit delaktiga och som på något sätt har hjälpt oss med vårt kandidatarbete. Främst riktar vi ett tack till alla lärare och annan skolpersonal som har avsatt tid för att delta i vår studie under den redan hektiska tidsperiod som hösten vanligtvis är. Vi uppskattar er medverkan och er villighet att dela med er av era personliga erfarenheter.

Vi vill också tacka vår handledare Vedran Omanović som har väglett oss under hösten genom att förse oss med sina synpunkter för att vi skulle kunna förbättra rapportens innehåll.

2019-01-19

Olivia Lagergren

Alida Wahlgren

1.0 Introduktion

Det inledande kapitlet ämnar redogöra för de aspekter som är rapportens grundläggande beståndsdelar. Läsaren introduceras först för ämnet och bakgrunden till varför vi som författare ser intresset i att studera och utveckla denna problematisering. Vidare beskriver kapitlet studiens syfte och frågeställningar, vilka utgör den röda tråden i rapporten. Avslutningsvis sammanfattas rapportens disposition.

1.1 Inledning

I Sverige har vi förmånen att få en utbildning oavsett vilka förutsättningar man har när man föds. Från en ung ålder spenderar vi en större del av vår vakna tid i skolan vilket kan påverka vår utveckling minst lika mycket som den uppfostran vi får i hemmet. På Skolverkets egen hemsida framgår det i den uppdaterade läroplanen LGR11 som började gälla 2011 att skolan både är en plats för utbildning men också en plats för personlig utveckling. Ett utdrag från hemsidan lyder:

“Eleven ska i skolan möta respekt för sin person och sitt arbete. Skolan ska sträva efter att vara en levande social gemenskap som ger trygghet och vilja och lust att lära. Skolan verkar i en omgivning med många kunskapskällor. Strävan ska vara att skapa de bästa samlade betingelserna för elevernas bildning, tänkande och kunskapsutveckling. Personlig trygghet och självkänsla grundläggs i hemmet, men även skolan har en viktig roll. Varje elev har rätt att i skolan få utvecklas, känna växandets glädje och få erfara den tillfredsställelse som det ger att göra framsteg och övervinna svårigheter.” (Skolverket, 2018)

Med detta i åtanke förväntar vi oss att vi omges av en trivsamt skolmiljö och att de lärare vi möter är människor med bra inflytande. Men vad gör att de har bra inflytande? Är det bara deras utbildning som leder till att de är bra lärare, eller finns det andra faktorer på själva arbetsplatsen som påverkar? Lärare influeras precis som alla andra människor av sin omgivning, därför är det intressant att se över hur deras arbetsklimat ser ut idag och hur stor påverkan de upplever att det har. Genom att ta del av vår rapport hoppas vi att du som läsare kan få en uppfattning om hur organisationskulturen uppfattas av lärare på skolor idag.

1.2 Problematisering

1.2.1 Tidigare forskning

Genom åren har det många gånger diskuterats huruvida organisationskultur kan påverka en organisations effektivitet. Smircich (1983) menar på att organisationskultur inte är något man har, det är något en organisation är. Idag finns det mycket forskning inom ämnet. Begreppet organisationskultur är omfattande och forskare har från olika perspektiv försökt visa att kulturen inom en organisation spelar roll. Alvesson (1993) belyser vikten av att ha en organisk och livlig historia inom organisationen medan William Ouchis (1981) med sin teori Z beskrev hur prestationsförmågan hos de aktuella medarbetarna ökade vid större engagemang.

Emellertid kan det noteras att en större del av forskningen kring organisationskultur fokuserar på företag och dess lönsamhet samt hur företagskulturen påverkar produktiviteten, snarare än hur företagskultur faktiskt upplevs av de anställda (Grey, 2009), (Rosen, 1985). Det är också ofta mindre fokus på organisationer som inte är vinstdrivande. Trots att det i dagsläget finns vinstdrivande skolor i Sverige kan svenska skolan i stor utsträckning ses som en organisation där vinst i form av likvida medel inte är det främsta syftet. Studier om kultur i icke vinstdrivande organisationer är sannolikt inte obefintliga men har likväl inte uppmärksammats i lika stor utsträckning inom den managementteori som vi hittills har studerat.

1.2.2 Läget i skolan

Organisationskulturen får en betydande roll i den rådande arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Arbetsmiljöverket ser över och inspekterar det systematiska arbetet för att förbättra arbetsmiljö på skolor tillsammans med andra myndigheter såsom Skolverket, Skolinspektionen och Barn- och elevombudet. (Arbetsmiljöverket [AV], 2017)

Arbetsmiljöverket nämner tre kärnfrågor i detta arbete: ”Hur har ni det på arbetsplatsen? Vad bidrar till att det känns bra? Hur kan det bli bättre?” (AV, 2018)

Skolverket beskriver i sin undersökning Attityder till skolan 2015 (Rapport 438) att nio av tio lärare anser att de trivs på sin arbetsplats och att de upplever att de har arbetsro på de flesta lektioner. Däremot är det samtidigt ca fyra av tio som överväger byta yrke. Ungefär hälften av tillfrågade lärare uttrycker att arbetet genererar höga nivåer av stress, ofta på grund av mycket administrativt arbete. Ca 15% av lärarna i grundskolan anser dessutom att de trivs dåligt med skolledningen och uttrycker att den inte är öppen för kritik. (Skolverket, 2016)

Enligt Arbetsmiljöverket är det i företag och organisationer arbetsgivarens uppgift att ansvara för arbetsmiljön, men då de flesta svenska skolor är kommunala så innebär det att lokala politiker ska se till att arbetsmiljölagen följs och att det finns rätt förutsättningar för att förbättra arbetsmiljön. Följande leder det till att arbetet fördelas till rektorer och skolchefer, som i sin tur kan delegera uppgifter gällande arbetsmiljön. (AV, 2017) Detta kan innebära att lärare själva får jobba med att förbättra sin arbetsmiljö och därmed företagskultur. Kopplingen mellan lärares arbetsmiljö och den rådande organisationskulturen leder oss således in på syftet med denna rapport.

1.3 Forskningsproblem

1.3.1 Syfte

Syftet med rapporten är att få en bättre förståelse för hur organisationskulturen och arbetsmiljön på en arbetsplats upplevs av de anställda samt om det på något sätt påverkar arbetsprestationen hos lärare.

1.3.2 Frågeställning

- Hur upplever lärare att organisationskultur på deras arbetsplats kommer till uttryck och hur kan det påverka arbetsmiljön?

- Vem formar organisationskulturen och vad innebär den för lärarens arbetsuppgifter?

1.4 Empiriskt fokus

Rapportens empiriska fokus är att studera fenomenet organisationskultur med fokus på grundskolor. Studien avgränsas av subjektiva erfarenheter och åsikter, med lärare i Göteborgs stad från olika stadsdelar som studieobjekt. En teoretisk bakgrund används för att kunna jämföra tidigare forskning och teorier med det resultat som framkommit i denna studie.

Vi har i denna rapport valt att intervjua lärare från olika skolor. Vi kommer därför inte dra några slutsatser om hur det ser ut på specifika arbetsplatser. Slutsatserna utgår istället från att se vilka gemensamma teman, eller avvikelser, inom organisationskultur som går att återfinna i yrket, med inriktning grundskolor, inom kommunen.

1.5 Relevans

Att studera organisationskultur på en lärares arbetsplats kan ge en insikt i vad det är som gör att de har ett trivsamt arbete och att vi får tillgång till en bra skolgång. Att fokusera på lärares faktiska upplevelser har betydelse för att undersöka om det som beskrivs i olika teoriavsnitt även stämmer överens med det som sker i praktiken. Rapporten är relevant för att kunna se om, och hur, företagskulturella medel uppstår i praktiken samt vad de har för påverkan på arbetsmiljön. Studien kan således vara intressant för alla som har någon som helst anknytning till skolan. Går arbetsmiljön att förbättra med hjälp av företagskultur, eller är det samma sak?

1.6 Disposition

Rapporten är indelad i följande sex kapitel: Introduktion, teoretisk referensram, metod, empiri, analys och slutdiskussion. I det första kapitlet avser författarna att leda in läsaren på ämnet genom att problematisera syftet. Här presenteras en bakgrund med tidigare studier samt studiens syfte och frågeställningar. I kapitel två presenteras en teoretisk referensram, där teori från författare inom organisations- och kulturstudier som vi anser vara relevant för denna studiens ändamål beskrivs. I metodkapitlet beskrivs studieprocessen och de metodologiska val vi gjort under arbetets gång. I kapitel fyra, empiri, sammanställs det material vi samlat in under fältstudien. Dessutom presenteras arkivforskning från tidigare händelser inom området. I kapitel fem, analys har empirin och den teoretiska referensramen ställts emot varandra och jämförs för att finna kopplingar och skillnader. I rapportens sista kapitel, slutdiskussion, har författarna försökt besvara rapportens frågeställning samt ger förslag på eventuell fortsatt forskning inom ämnet.

2.0 Teoretisk referensram

I föregående kapitel presenteras rapportens bakgrund, syfte och frågeställning.

I följande avsnitt redovisas utvald teori som anses lämplig och relevant för att kunna uppnå syftet och besvara frågeställningarna i samverkan med rapportens empiri. Kapitlet inleds med en övergripande beskrivning av vad begreppet kultur skulle kunna betyda, för att sedan gå in på specifika teorier som förklarar fenomenet och som kan ge en insikt i vad som vanligen anses karaktärisera företagskultur inom organisationsstudier. Den teoretiska referensramen kommer längre fram i rapporten ligga till grund för analys och jämförelse av den fältundersökning vi har genomfört i samband med studien.

2.1 Vad menas med kultur

Konceptet kultur kan vara svårt att sammanfatta då det kan definieras på olika sätt beroende på vem man frågar, men ofta nämns normer och värderingar. Psykologen Anthony Giddens definition av begreppet lyder: *”En kultur utgörs av värden dess medlemmar omhuldar, normer som de följer och materiella ting som de skapar”* (Giddens, 1994). Något man bör ha i åtanke angående kultur är att det är ett fenomen som kan studeras utifrån andra perspektiv än de organisationsteoretiska. Alvesson (2015) menar till exempel att man kan skilja på kultur och social struktur. Han menar att kultur handlar om *”... sammanhängande system av betydelser och symboler, ett system där innebörd uttrycks...”* medan social struktur fokuserar mer på vilka beteendemönster det sociala samspelet skapar. (Alvesson, 2015).

Hugman talar om kultur utifrån ett välfärdsperspektiv. Även han definierar begreppet som en uppsättning idéer som är underförstådda och blir en del av det som utgör ett samhälle. Han uttrycker att kultur handlar om delade värderingar vilket därför inkluderar områden som religion, lagar, moral, familjestruktur samt relationer i olika konstellationer. Hugman menar att oavsett hur mycket man debatterar om ämnet så kan man ändå vara överens om att kulturen har haft en stor påverkan på förståelsen av normer och värderingar som utförs i det moderna samhället. Således bör kultur även inkludera socialt arbete och välfärdsfrågor. (Hugman, 2012)

2.2 Varför ha organisationskultur/organisationskulturens framväxt

En utveckling av kulturen får man om man tittar specifikt på organisationskultur och företagskultur. Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2015) uttrycker att företagskultur är en synonym för ett *“... organisationsklimat som innefattar de känslomässigt präglade attityder och förhållningssätt som gäller för majoriteten anställda i exempelvis en organisation, vilka påverkar hur de uppfattar densamma.”* (Eriksson-Zetterquist et al., 2015, 241).

En etablerad teori inom företagskulturen är William Ouchis Teori Z (1981) som i sin tur anspelar på McGregors Teori X & Y. McGregor menade att mycket av den struktur man kunde se i organisationer i form av ledning och praktiker styrdes av en människosyn som utgick från att människan i grunden var lat, föredrog att bli styrd av andra samt att människan

är ointresserad av förändring. Att individen såg till sina egna behov istället för organisationens. McGregor menade då att man i ledningen behöver se människan. Om man ser människan så kan man tillfredsställa dennes behov och det i sin tur gör den anställda mer motiverad i sitt arbete. Han menar att människan betar sig utefter två modeller: Teori X eller Teori Y. Teori X utgår från att man är lat, passiv och undviker arbete. Enligt Teori Y är människan i regel inte oersonlig när det gäller organisations behov. Om så är fallet beror det ofta på ens erfarenheter från den aktuella organisationen. Egentligen är man i naturen ambitiös, motiverad och villig att ta ansvar. Alla människor har kapacitet att utvecklas till att följa Teori Y. (McGregor, 1966) Det här spann Ouchis vidare på. Förutsättningen för Teori Z är att om du har engagerade medarbetare kommer ni att uppnå högre produktivitet vilket i sin tur ger ett mer lönsamt resultat. Ledningens uppgift är att ta reda på hur man bäst motiverar sina medarbetare. Ledarna bör föregå med gott exempel då en viktig del i kulturen är organisationens klimat och dess traditioner. Man fokuserar alltså mer på de anställda och mindre på teknikens värde. (Ouchis, 1981). Grey (2009) beskriver på ett liknande sätt hur det i kulturorienterade organisationer är arbetaren och inte arbetet som utgör grunden för styrningen. Målet är att medarbetarna ska sträva efter gemensamma värderingar och att det inte ska finnas alltför stora skillnader mellan den anställdes personliga syften och organisationens. Om denna typ av styrning hanteras rätt kommer de vara gynnsamt för företaget. Grey är dock kritisk till hur detta fungerar i verkligheten. En alltför stor skillnad mellan medarbetarens syn på kultur och organisationens syn kan göra att det känns framtvingat. Att enbart ha anställda med samma värderingar kan också bidra till att man går miste om kompetent personal. (Grey, 2009)

2.3 Hur kulturen kommer till uttryck

Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2015) finns det tre vanliga kulturella symboler som ofta nämns i organisationsteori: **Ritualer** (riter och ceremonier), **Myter** och **Artefakter**. Ritualer, riter och ceremonier berör symboler som skapar mening i organisationen. Symbolen i sammanhanget är någon form av handling som återkommer. Medan ritualer oftast är någon enklare typ av repetitivt beteende är riter mer dramatiska och planerade handlingar. Ceremonier är flera riter som genomförs samtidigt. En myt är en förklaring av var något har sitt ursprung, men denna förklaring går inte att motivera rent vetenskapligt. Artefakter skulle kunna tolkas som resultatet av kultur. Det handlar om de märkbara organisatoriska mönstren som finns. Det kan till exempel handla om slogans eller skämt som finns inom gruppen. Det kan också gälla kläder och arkitektur. (Eriksson-Zetterquist et al., 2015) I och med att dessa kulturella symboler kan hittas på ett eller annat sätt i alla organisationer så gäller det att iaktta dessa för att se hur kulturen illustreras och kommer till uttryck på respektive organisation som studeras.

Eklöf & Hallén (2018) beskriver en modell (se Bild 1) som försöker förtydliga hur företagskultur fungerar: Geert Hofstedes Lök-modell. Med sin modell kategoriserar han olika områden av företagskulturen samtidigt som han förklarar hur de kompletterar varandra. Modellen är, som namnet förklarar, utformad som en lök där de olika lagern representerar olika delar av organisationens kultur. Det yttersta lagret består av **symboler**. Symboler kan innebära allt från olika objekt till bilder och faktiska handlingar. Det kan handla om motton,

flaggor, varumärken eller klädsel. Symbolerna skulle kunna ses som en ytterligare del av kulturen. Nästa lager eller ring i löken representerar **hjältar**. Hjältar i sammanhanget är förebilder inom kulturen. Det kan i stort sett vara vem som helst – en offentlig person, en politiker, någon man har en personlig koppling till. Hjältar används för berättandets skull och för att inspirera. De handlar oftast om personer som utfört något anmärkningsvärt. Del tre av löken handlar om **ritualer**, vilket i det här fallet syftar på aktiviteter som uppstår i specifika situationer i den aktuella organisationen. Det kan vara morgonmöten eller liknande händelser som sker kontinuerligt. Längst in i löken kan du hitta vad som ska motsvara kulturens **kärnvärderingar**. Dessa värderingar sitter djupt rotade och är ofta en stor grund till ens beslutstaganden. Värderingarna kan givetvis variera något mellan olika individer men generellt följs de av de flesta på organisationen. (Eklöf & Hallén, 2018)

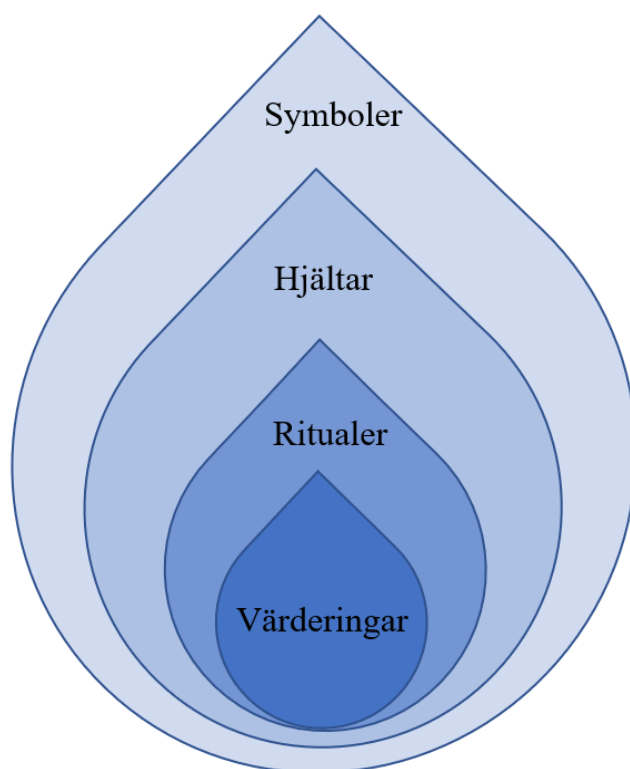


Bild 1. En egen illustration av Hofstedes lökmodell som beskriven av Eklöf & Hallén (2018)

Vi kan jämföra Hofstedes modell med Scheins (1992) forskning inom ämnet. Schein menar att man kan fördela kultur på tre olika nivåer. Första nivån berör artefakter och beteenden. Andra nivån handlar om normer (*espoused values*). Den tredje och sista nivån berör antaganden. De här nivåerna utgör tillsammans en pyramid där Schein menar att toppen, artefakterna, är relativt lätta att genomskåda. Botten på pyramiden, det vill säga de grundläggande antagandena, kan vara svårare att identifiera men utan förståelse för dem blir det svårt att till fullo förstå organisationens resterande kultur. Precis som i den inre kärnan i Hofstedes lök-modell så är pyramidens botten, antagandena, djupt rotade i kulturen och dynamiken. (Schein, 1992)

Grey (2009) diskuterar kultur som en process som ständigt behöver nya tekniker och påhitt, för att kunna utvecklas så att effekten av kulturen blir långvarig. Anställning av personal som visar tecken på att de kommer "passa in" är en metod för företaget att främja en viss kultur. Användandet av ett företags namn och logotyp blir en exemplarisk teknik på symbolik, hur den image man väljer att visa utåt speglar organisationens inre och som de anställda på företaget sedan tar åt sig av. Genom att till exempel ha öppna kontorslandskap eller så kallat *casual Friday* för alla medarbetare så tar man bort hierarkiska symboler och ritualer inom organisationen, för att på så vis uppnå den jämlika struktur företaget påstår sig vilja uppnå. (Grey, 2009)

2.4 Kulturstyrning

2.4.1 Ledarskapet

Bland studier om organisering finnes ofta fokus på just ledarskapet. Alvesson (2013) nämner att liksom begreppet kultur är begreppet ledarskap även svårt att definiera, men att de båda orden är sammanlänkade. *"One could very well substitute the word "culture" for "leadership" and have a definition of culture. Or swap leadership and strategy. One could also replace leadership with organizational structure, job design, social identity or something else."* (Alvesson, 2013, 99)

Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver hur ledaren vanligen ses som en person som är tydlig och engagerad, duktig på att kommunicera visioner, är omtänksam och ser till att människor inom organisationen trivs. En god ledare ser att det är viktigt med en jämställd arbetsplats som främjar god hälsa och personlig utveckling. *"Ledarskap sägs handla om förändring och utveckling, om förmåga att se helheten och få människor att höja blicken och om att skapa entusiasmerade medarbetare."* (Sveningsson & Alvesson, 2010, 14) Samtidigt hävdar de att ledarskapet är svårdefinierat och redogör likt Jeffrey Pfeffer (1977) att ledaren till stor del formas av efterföljarna och den sociala kontexten, snarare än ledaren själv. Pfeffer menar på att ledarskapet är en fenomenologisk process. Att ledarskapet blir utfallet av en rad externa effekter såsom efterföljarnas förväntningar och sociala normer för vad som gör en bra ledare, krav på resultat och strukturella skift inom organisationen. Företagskulturen är ofta en följd av den organisatoriska strukturen där dess institutionella regler skapas av dels lagar och föreskrifter men främst av sociala normer och socialt uppförande (Meyer & Rowan, 1977). Den sociala aspekten på ledarskap och styrningen av kulturen är en tämligen intressant synvinkel då denna rapport huvudsakligen inriktas på personliga erfarenheter och subjektiva åsikter hos efterföljarna inom organisationer.

2.4.2 Kultur som kritisk variabel

Smircich (1983) utgår från kultur ur två övergripande perspektiv: En **kritisk variabel**, som är ett medel för att styra kulturen och organisationen, och en **rotmetafor**, som innebär att kulturen uppstår spontant. Det sistnämnda kommer beskrivas i nästa avsnitt.

Grey (2009, 118) beskriver som följande: *"Kulturstyrning utgick ifrån antagandet att det faktiskt är möjligt att styra kultur - att kulturer är mottagliga för intervention, kontroll och*

definition: att kultur är en kritisk variabel". Även Rosen (1985) och Schein (2017) utvecklar rollen vissa ledare kan ha i att forma och styra kulturen, utifrån deras syn på vad organisationen bör vara och hur den ska fungera.

Vidare delar Smircich (1983) in kritiska variabler i främst **självständig variabel** och **intern variabel**. Som en självständig variabel inom "comparative management" utvecklar hon att kulturen kommer in i organisationen från utsidan, med hjälp av gruppens medlemmar. Att man kan se kulturen i hur individer i organisationen agerar och i deras attityd. Som intern variabel inom "corporate culture" så skapas kulturen av organisationen i sig. "*Organizations are seen as social instruments that produce goods and services, and, as a by-product, they also produce distinctive cultural artifacts such as rituals, legends, and ceremonies.*" (Smircich, 1983, 344) Även om variablerna skiljer sig åt så menar Smircich att de är hyfsat överensstämmande. Att båda ser på organisationer som organismer som existerar inom en miljö som uppmanar till särskilda beteenden. Att båda visar på att man kan lära känna organisationer och kulturer genom att studera relationer mellan och inom gränser. (Smircich, 1983)

2.4.3 Kultur som rotmetafor

Att se kultur som en rotmetafor innebär att kultur inte är något vi avsiktligt skapar och kan styra, utan det baseras på att kultur uppstår spontant. Att kultur är någonting organisationen är, inte någonting organisationen har. (Smircich, 1983) "*Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness*" (Smircich, 1983, 347) Det innebär att den "sociala världen" eller organisationen inte är så konkret, som en egen förekomst som påtvingas människor. Den finns snarare som en utformning av symboliska relationer och betydelser, vilka upprätthålls genom fortsatt mänsklig interaktion.

Ur perspektivet med kultur som en rotmetafor menar Smircich att forskare inte ser på symboler, myter och ritualer som kulturella artefakter, liksom vid kultur som en intern variabel. Istället ser man på symboler mm. som processer som skapar mening, och de är primära för att organisationer ska kunna finnas. "*When culture is a root metaphor, the researcher's attention shifts from concerns about what do organizations accomplish and how may they accomplish it more efficiently, to how is organization accomplished and what does it mean to be organized?*" (Smircich, 1983, 353)

2.4.4 Empirisk studie i kulturstyrning

Rosen (1985) är en av dem som forskat i kulturstyrning. Han utförde en observationsstudie av marknadsföringsfirman Spiro and Associates och beskriver deras årliga frukost. Ett påkostat event där alla i organisationen ska delta och som har många funktioner. Bland annat som ett stort möte där ledare talar om vad som gått bra i företaget och vad som gått mindre bra. Som en slags firmafest där medarbetare hyllas för sitt engagemang. Som ett tillfälle att utbilda och motivera, och som ett tillfälle för ledarskapet att i grund och botten utöva den "manipulation" som leder till bibehållen kontroll. (Rosen, 1985)

Rosen (1985) beskriver aktiviteterna på frukosten däribland det sker utdelning av gåvor till medarbetare för varje femårsperiod de varit anställda på företaget. Ledningen listar upp alla som jobbat där i fem år eller längre och berömmar dem för deras engagemang och uppmuntrar till applåder. Slutligen bes även resterande medarbetare (ca 75% av människorna i rummet) att också applådera sig själva. Rosen menar på att detta erkännande av anciennitet och lojalitet är ett sätt att kontrollera. Genom att fostra en arbetsstyrka som känner en exklusiv tillhörighet och som känner sig värdefull skapar man lojala medarbetare, som i sin tur internaliserar företagets mål och regler och istället ser denna ”kontroll” som fri vilja.

Frukosten avslutas med en slideshow där Spiro and Associates ledare språkar för vikten av kommunikation, samarbete och driv. Att man kan uppnå en mer effektiv och lönsam organisation genom att lyssna på information som kan vara till nytta, samt berätta för andra vad de behöver veta. De förespråkade teamwork genom att förklara hur individen själv ofta vill ha pengar, framgång och erkännande så borde den tänka likadant om företaget. Att se sig själv som en del av företaget. Hur människor utan driv inte hör hemma på företaget och man behöver driv för att kunna ”vinna”. Exempelvis hade det uppstått problematik på en avdelning i företaget gällande attityd, vilket man hoppades skulle förbättras med en omstrukturering av personal. Rosen hänvisar till Edwards (1979) som säger att avvikelser i attityd är ett potentiellt hot mot ledarskapet, för effektiviteten i kontroll ligger i den övergripande attityden, värderingen och beteendet. (Rosen, 1985)

2.5 Andra perspektiv på organisationskultur

2.5.1 Kulturstyrning som manipulation

Som tidigare nämnt i detta teorikapitel så redogör Grey (2009) för många sätt som kultur kan synas och implementeras i organisationer, men han uttrycker även en viss skepticism. Han hävdar att kulturen inte bara består av en organisation med gemensamma värderingar utan även metoderna som detta uppnås. Grey menar då att viljan i att styra kulturen i särskilda riktningar baseras på en föreställning om att gemensamma värderingar leder till en ökad produktivitet. *”Kulturstyrning strävar efter att ingripa och reglera själva varat, så att det inte längre finns någon skillnad mellan individens syften och syftena hos den organisation som individen arbetar för”* (Grey, 2009, 114)

Däremot påpekar Grey att det inte nödvändigtvis fungerar i praktiken då det finns två typer av kultur. En ”verklig” och spontan kultur, som kopplas till Smircichs (1983) teori om kritiska variabler och rotmetaforer som nämnts tidigare, och en styrd och påtvingad kultur, som inte alltid visar önskvärda resultat i praktiken. Grey exemplifierar med hjälp av Ogbonna och Wilkinsson (1988), vars studie visat en kultur där anställda inom kundservice förväntats le mot kunder. Studien visade att de log och var trevliga men menade det egentligen inte. Grey argumenterar att denna kulturstyrning misslyckats då man inte kunnat övertyga medarbetarna att ansluta sig till kulturen på riktigt. Grey ser alltså viss kulturstyrning som en form av manipulation: *”Kulturstyrningens mest sofistikerade använder sig av tekniker som inte nämnvärt skiljer sig från dem som används av religiösa sekter.”* (Grey, 2009, 118)

2.5.2 Kultur som begrepp

John Traphagan (2015) uttrycker att det idag sällan ifrågasätts huruvida organisationer har kulturer över huvud taget. Vare sig av media, företagsledare eller konsulter som jobbar med organisationer för att förbättra deras kultur. Får de frågan är det många människor som har svårt att svara på vad organisationskultur är och Traphagan (2015) menar på att även om vi använder ordet "kultur" ofta så är det få som tänker på vad det faktiskt betyder och hur dess användande påverkar beteende inom organisationer. Vidare menar Smircich (1983) att just för att det är ett så allmänt känt begrepp och vi alla "vet" vad det betyder, så bör organisationsforskare använda ordet med försiktighet.

Enligt Traphagan (2015) definieras kultur ofta i enlighet med E.B. Tylors definition från 1800-talet som lyder: *"that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society"*.

Traphagan (2015) menar på att enligt definitioner som denna är kultur allting, och därmed ingenting ur en analytisk synpunkt. Aspekten att kultur inkluderar grupper och samhälle, och att de grupperna delar något, ser Traphagan (2015) som det enda användbara. Han menar dock också teorin inte lägger tillräckligt mycket uppmärksamhet på att vårt sätt att tänka på förändrar gruppen (och kulturen), utan framställer kultur som något hyfsat deterministiskt.

Även om teorier sedan 80-talet ofta förklarar kultur som en process, (Grey, 2009), (Pfeffer, 1977), (Smircich, 1983) för att visa på hur både människor och kulturer förändras, så ser Traphagan problematik i begreppet "kultur". Han uttrycker att det lägger för stor vikt på gruppen, att det är en samling människor som gemensamt delar värderingar, då dessa grupper i själva verket inte existerar. Det kan verka som alla gruppmedlemmar och medarbetare delar organisationens värderingar, medan det är minst lika sannolikt att det i själva verket är en självbevarelsedrift. Särskilt med tanke på att en organisation kan ha flertalet värderingar som ständigt samverkar eller till och med motsäger varandra. (Traphagan, 2015) Även Smircich (1983) nämner hur litteraturen ofta glömmer bort subkulturer och motkulturer inom organisationer. Traphagan påstår att organisationer inte har kulturer; de har filosofier och ideologier som bildar en process där det finnes en ständig diskurs om värderingar, praktiker, ideer och mål. Denna diskurs sker överallt i organisationen och är en ständigt rörande måltavla. Därmed hävdar Traphagan att vi bör sluta använda begreppet kultur för att beskriva vad som pågår i organisationer. *"By using the culture concept, we tend to artificially ossify the diverse, complex, and constantly changing social environment that is any organization."* (Traphagan, 2015, 2)

2.6 Teoretisk sammanfattning

För att kunna genomföra denna studie och svara på rapportens frågeställningar på bästa möjliga sätt fokuserar detta teoretiska kapitel på bakgrunden till organisationskultur. Vad kulturen är till för, på vilket sätt den kan synas i praktiken och huruvida den kan kontrolleras eller inte.

3.0 Metod

I föregående kapitel presenteras rapportens teoretiska referensram. I detta kapitel återges vilka forskningsmetoder och tillvägagångssätt som har använts under arbetets gång för att komma fram till rapportens resultat. De metodologiska valen som presenteras här har valts med avsikt att på bästa sätt kunna svara på forskningsfrågorna.

3.1 Forskningsansats

Denna rapport har genomförts genom en abduktiv forskningsansats. Forskare brukar i många fall utgå från antingen en deduktiv eller en induktiv ansats. Den deduktiva forskningsansatsen innebär att man utformar en hypotes som baseras på befintlig teori som man sedan jämför med verkligheten för att se om det stämmer. En induktiv ansats kan ses som en motsats till den deduktiva. Här utgår man istället från verkliga observationer som man sedan försöker sammankoppla med passande teori. (Patel & Davidsson, 2014) I verkligheten använder man ofta den abduktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen kan ses som ett mellanläge mellan deduktion och induktion. Under arbetets gång och insamlingen av empirin har teoridelen anpassats och korrigerats för att stämma överens med det insamlade empiriska materialet. Istället för att skriva var del för sig låter man de båda delarna ha inflytande över varandra. (Patel & Davidsson, 2014) Metoden används för att arbetet med studien inte ska fastna på förutbestämda teser. Det väsentliga, oavsett val av ansats, är att den empiriska utgångspunkten kan finna stöd i befintlig teori. En anledning till att vi har arbetat på det sättet beror på den tidsmässiga spridningen av genomförandet av intervjuer. Då ett antal av våra intervjuer utfördes i ett senare skede började vi parallellt arbeta med teorin. När fler intervjuer var klara insåg vi att en del av den teori vi innan trodde skulle vara intressant inte längre var aktuell för vår studie. Samtidigt som delar av den tidigare teorin togs bort fick en del av teoriavsnittet skrivas om eller kompletteras.

Studien utgår från en kvalitativ forskningsansats. Det som skiljer en kvalitativ ansats mot en kvantitativ ansats är dels vilken typ av data som används men även vilken kunskapssyn man har. Grundantagandet för den kvalitativa ansatsen är att *”observationer inte kan göras utan en extern referenspunkt”* (Lind, 2014, 117). Det innebär att alla beskrivningar som görs utgår från undersökningen och dess syfte.

3.2 Vetenskaplig undersökningsform

Den aktuella undersökningsformen för denna studie har varit en flerfallstudie där 12 djupintervjuer har genomförts ur en hermeneutisk ståndpunkt. Patel & Davidson (2011) beskriver hermeneutiken som vanlig inom kulturforskning och står för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem. Forskaren som använder sig av hermeneutik är öppen, subjektiv och engagerad. Ett sätt att skaffa sig kunskap genom att tolka människors uttryck i tal, skrift och handlingar där forskarens egna tankar, känslor och kunskap ses som en tillgång för att kunna tolka och förstå. (Patel & Davidson, 2011)

Avsikten var att undersöka hur fenomenet organisationskultur upplevs hos lärare och för att få en bred översikt har anställda från grundskolor i Göteborgs stad intervjuats. Ursprungligen genomfördes en pilotintervju och även i detta fall hade respondenten en bakgrund som lärare trots att personen i dagsläget arbetar som specialpedagog. Enligt Lind (2014) kännetecknas fallstudier av att den verksamhet som studeras sedan kan sättas in i en bredare organisatorisk kontext. Dessutom menar han att studien präglas av flexibilitet. Således är en kvalitativ undersökning i detta fall synnerligen relevant, då forskningsfrågorna är utformade så att de kan besvaras utifrån pedagogernas egna personliga upplevelser. Det innebär att frågorna kan tolkas annorlunda av varje respondent, trots att samma ram används vid varje intervju. Detta leder vidare till olika typer av följdfrågor för att utveckla svaren och hålla samtalet till ämnet. Därmed kan varje intervju anpassas utefter situation.

3.3 Val av fall och medverkande

För att generera data i form av subjektiva erfarenheter och hitta intervjurespondenter har drygt 120 grundskolor inom Göteborgs Stad kontaktats via e-post i olika omgångar. E-postadresser till respektive skola har erhållits via Göteborgs stads hemsida, därmed är de tillgängliga för allmänheten. Flertalet av kontaktuppgifterna har lett till skolornas administrationsavdelning. Fem skolor meddelade direkt att de inte kunde delta. Ett fåtal skolor meddelade att de skulle vidarebefordra vår förfrågan till skolans anställda. De allra flesta svarade inte alls men vi kan trots det anta att flera av dem också valde att vidarebefordra vår förfrågan då vi fick respons från några av deras lärare. De anställda som varit intresserade har därefter självmant kontaktat oss. Tre var intresserade att delta men hade inte möjlighet att ställa upp på en intervju under vår tidsram då arbetet skulle utföras. Slutligen stod vi med 12 intervjurespondenter från 11 olika skolor (se tabell 1).

Det finns flera typer av yrken på en skola. Eftersom vi dels är ute efter att se huruvida de anställda upplever att deras arbetsmiljö och kultur kan påverka elever, har vi i första hand valt att fokusera på de personer som själva driver pedagogisk verksamhet. Dessa personer har direkt kontakt med elever och förstahandserfarenheter av undervisning, och kan på så sätt lättare dra egna slutsatser om vad deras omgivning på arbetsplatsen kan ge för effekter. Därför är objekt för studien pedagoger verksamma på grundskolor i Göteborgs Stad. Tilläggande har även en skolpsykolog intervjuats då denna person har stor insikt i skolverksamheten och kunde således bedömas vara användbar i vår studie.

3.4 Avgränsningar och begränsningar

Studien har gjorts utifrån ett bekvämlighetsurval då det varit svårt att hitta personer som ville ställa upp på intervju. Att döma av den respons vi fått i sökandet på deltagare sammanträffade vår tidsram för att utföra studien med en tid på året då lärare har hög arbetsbelastning. Med det sagt anser vi att 12 respondenter är tillräckligt för att besvara frågeställningarna då många av de svar som intervjuerna genererade är likartade.

Studien avgränsas till Göteborgs Stad i och med att geografisk närhet till skolorna har gjort det lättare för oss att utföra längre intervjuer, då vi haft större möjlighet att vara flexibla och tillmötesgående med inbokningar av intervjuer. Att hålla studien på lokal nivå gör ett brett

ämne något smalare och de slutsatser som tas har större sannolikhet att spegla verkligheten, om än bara verkligheten på en geografisk punkt.

Som nämnt flertalet gånger i detta kapitel; att basera syftet på ett upplevt perspektiv innebär att resultatet framkommer med reservation för missrepresentation gällande organisationskulturen i alla grundskolor. Det är inte vår avsikt att framställa ett resultat som påstås vara det enda sanningsenliga.

3.5 Datainsamling

3.5.1 Fallstudie

Till att börja med utfördes en pilotintervju. Den utformade intervjuguiden utgick från två övergripande teman: företagskultur och arbetsmiljö, vilka även är de teman studien har som helhet. (Se bilaga 1) Tanken var att med hjälp av piloten kunna få en överblick om våra val av intervjufrågor var rätt för att besvara våra forskningsfrågor, samtidigt som vi ville uppdaga andra eventuella svårigheter med frågornas formuleringar. Då endast små justeringar sedan gjordes i intervjufrågorna ansåg vi pilotintervjun vara användbar för studiens syfte och har därför inkluderats i vår empiriska sammanställning.

Genomförandet av övriga intervjuer skedde under november och december 2018. Varje intervju tog mellan 33-61 minuter att utföra, förutom en som tog ca.1 timma och 45 minuter. De flesta som valde att ställa upp kontaktade oss via mail efter att deras administration hade vidarebefordrat vår förfrågan och våra kontaktuppgifter. Två av pedagogerna kontaktades direkt av oss då vi genom bekanta hade tillgång till deras kontaktuppgifter. En av respondenterna ställde upp efter att ha blivit tipsad av en kollega. För att göra det enkelt för våra respondenter lät vi dem, om möjligt, välja tid och plats. I majoriteten av fallen besökte vi därför deras skolor under eller efter arbetstid. Utöver det genomfördes en intervju på ett kontor tillhörande respondenten men som inte tillhörde skolan. En intervju genomfördes i ett grupprum för studenter på Pedagogien vid Göteborgs Universitet då respondenten inte hade möjlighet att ta emot oss på den skola de arbetar på. En intervju genomfördes på ett café i centrala Göteborg då det skedde på en helgdag.

Då vi var ute efter deras spontana reaktioner och initiala tankar fick respondenterna avsiktligt inte se frågorna i förväg. Därmed minimerades risken för svar som är vinklade för att visa respondenten själv eller dennes arbetsplats i särskilt ljus, eller vinklade utefter vad respondenterna tror att vi vill höra. Trots detta har de varit medvetna om att intervjun avhandlar organisationskultur och arbetsmiljö. 19 huvudfrågor ställdes, se (*Bilaga 1*). Efter en större del av huvudfrågorna ställde vi även följdfrågor. Antingen för att få något förtydligt men i vissa fall även för att något intressant tema uppstod som var relevant att spinna vidare på. Tanken var att intervjurespondenterna skulle tillåtas svara fritt på alla frågor och vi som höll i intervjun försökte till följd av det lägga oss i så lite som möjligt. Detta på grund av att vi ville att respondentens svar skulle komma från faktiska upplevelser och inte vara påverkade av våra reflektioner.

Respondent	Kön & Ålder	Verksam inom yrket	Verksam på nuvarande skola	Typ av skola	Datum för intervju	Intervjulängd
1	Kvinna, 50 år	19,5	18,5 år	Kommunal	4/10-18	49 min
2	Man, 32 år	10 år	1 termin	Kommunal	22/11-18	34 min
3	Kvinna, 24 år	1,5 år	1,5 år	Kommunal	25/11-18	35 min
4	Man, 30 år	4 år	3 år	Kommunal	26/11-18	40 min
5	Kvinna, 38 år	Ca.15 år	1,5 år	Friskola	28/11-18	49 min
6	Kvinna, 46 år	20 år	1 år	Friskola	28/11-18	36 min
7	Kvinna, 37 år	8 år	4 år	Kommunal	29/11-18	49 min
8	Man, 47 år	25 år	3 år	Kommunal	3/12-18	105 min
9	Man, 45 år	18 år	1 termin	Kommunal	5/12-18	37 min
10	Kvinna, 51 år	20 år	1 termin	Kommunal	6/12-18	63 min
11	Kvinna, 46 år	18 år	17 år	Kommunal	7/12-18	41 min
12	Kvinna, 25 år	1 år	1 år	Friskola	11/12-18	35 min

Tabell 1. Tabellen visar en sammanställning av de respondenter vi träffat, i den ordningen de blev intervjuade.

3.5.2 Dokument och arkivforskning

För att stärka och komplettera fallstudien har ytterligare arkivforskning gjorts. Med detta menas att vi använt oss av dokument; redan befintlig information och tidigare undersökningar som gjorts på och om grundskolor i Sverige och Göteborg. Lind (2014) menar att ”dokument” kan vara ett viktigt och fördelaktigt källmaterial då det är oberoende av undersökaren och dennes frågor.

Under fallstudiens gång kom det fram från flera respondenter att det fanns en skola i Göteborg som uppmärksammats mycket i media på grund av dess dåliga kultur och arbetsmiljö. Då respondenterna utan att gå in på detaljer beskrev detta som något slags skräckexempel var det tämligen intressant för oss att gå vidare med detta. Således lästes ca. 15 artiklar från svenska, och några lokala, medier såsom Göteborgsposten, SVT Uppdrag granskning, Svenska Dagbladet m.fl. Samtliga artiklar har rapporterat om situationen på skolan eller dess effekter inom kommunen. Vidare, för att stärka äktheten i det empiriska dokumentmaterialet, har vi även läst Skolinspektionens ursprungliga tillsyn på skolan samt dess två uppföljningar som tillkom allt eftersom skolan börjat åtgärda problemen.

Fallet visade sig vara ett användbart tillägg i vårt empiriska kapitel då det visade sig vara ett tydligt, dock något extremt, exempel på vad en osund organisationskultur och arbetsmiljö får för praktiska konsekvenser för både personal och elever. Även om informationen är öppen för allmänheten och skolan hängts ut i media har vi valt att inte nämna skolan eller dess personal vid namn, för att följa samma tema som finnes i fallstudien där samtliga deltagare är anonyma.

I samband med detta var vi även intresserade av den rådande situationen inom utbildningssektorn i Sverige och tittade därmed vidare på undersökningar och rapporter från svenska myndigheter såsom Arbetsmiljöverket, Skolverket och Försäkringskassan. Det gav en övergripande blick över de styrdokument skolor behöver forma sin verksamhet efter, samt hur väl det fungerar i praktiken och är följaktligen relevant för att stärka empirin.

3.6 Sammanställning

Sammanställningen av kvalitativ och kvantitativ data kan skilja sig åt. Vid kvalitativt inriktade undersökningar måste en anpassning av organiseringen av det insamlade dataunderlaget ske då mycket av den erhållna informationen mottas i verbal form. Det kan exempelvis göras genom att sortera nyckelbegrepp. (Lind 2014). Det är relevant i den här studien då vi har genomfört ett flertal djupintervjuer och således inte kommer kunna redogöra för alla intervjuer i sin helhet. Istället har avsikten varit att försöka identifiera eventuella teman i de återberättade upplevelserna för att få en konceptuell förståelse för hur företagskulturen faktiskt ser ut på respondenternas arbetsplatser. För att genomföra en sådan sammanställning har vi transkriberat alla inspelade intervjuer för att lättare kunna söka och hitta det specifika vi letar efter i varje intervju. Då de transkriberade texterna endast ska användas för att förenkla sammanställningen har intervjuerna inte transkriberats i sin helhet. Istället har vi när vi transkriberat hoppat över vissa avsnitt, exempelvis när samtalet har svävat iväg till att handla om ämnen som inte undersöks i denna rapport. Det är lätt hänt då flera frågor har varit öppna och vi som ställer frågorna inte har velat styra intervjurespondenterna i deras svar. Vi har också hoppat över transkribering av vissa felsägningar och dylikt då det viktiga har varit att få fram vad de faktiskt svarade på frågorna.

3.7 Tillförlitlighet

Lind (2014) beskriver hur man i kvalitativt inriktad forskning eller undersökningar utgår från

tre begrepp när det gäller det aktuella underlaget. Dessa tre begrepp är: autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet.

3.7.1 Autenticitet

Autenticitet avser studiens äkthet. (Lind, 2014) Att påvisa äktheten samtidigt som man värnar om respondenternas anonymitet kan vara komplicerat. I denna rapportens fall har vi försökt bevisa äktheten genom att infoga en tabell med de detaljer som går att dela gällande de vi har intervjuat utan att avslöja skolornas namn.

Då studien utgår från lärares egna upplevelser bör man ha i åtanke att svaren vi får, oavsett om det görs avsiktligt eller inte, med stor sannolikhet kommer vara vinklade utifrån intervjurespondentens personliga referensram och är därmed inte representativa för hela verksamheten. Den potentiella vinklingen kan även innebära att respondenterna talar osanning om sin arbetsplats i rädsla för att tala negativt om en organisation de trivs med, eller i motsats talar negativt om en organisation de inte gillar. Denna risk förminskas genom att samtliga respondenter och deras arbetsplatser hålls anonyma.

Trots att hermeneutiken ser positivt på forskarens subjektivitet så avvisar vi inte den probabilitet att våra egna erfarenheter från skolan och initiala tankar kring kultur kan göra oss partiska. Därför är det viktigt att vi som författare är medvetna om detta och tar hänsyn till det genomgående i rapporten för att kunna uppvisa resultat baserat på en nyanserad studie.

Dokumentet som refereras i arkivforskningen är ett axplock bland en mängd artiklar och rapporter som utvecklar samma ämne. Patel och Davidson (2011) utvecklar vikten i källkritik och uppmanar till undersökning av dokumentets sannolikhet. Samtliga dokument skrevs nära tiden som den rapporterade händelsen inträffat och de avviker inte drastiskt från varandra innehållsmässigt. Då vissa av dessa källor inte alltid är kända för sin pålitlighet används flera källor som komplement och bekräftelse till varandra. Huvudsakligen används dokument i form av statistik och register samt officiella handlingar, vilka utgör de primärkällor övriga dokument ofta refererar till. Detta för att öka studiens äkthet och inte förlita oss blint på personliga erfarenheter.

3.7.2 Pålitlighet

Pålitligheten avser huruvida arbetet har utförts på ett korrekt och enhetligt sätt, samt att läsaren ska kunna följa med i processen och göra en egen bedömning. (Lind, 2014) För att rapporten ska vara pålitlig har insamlingen av data skett konsekvent genom semistrukturerade intervjuer där alla tillfrågade har fått frågor som utgår från samma intervjuguide.

I och med att kultur är ett relativt diffust ämne med många definitioner så kan den upplevda kulturen skilja sig åt från organisation till organisation. Därmed kan inte alla kulturstudier av denna art ske likadant eftersom utfallet förväntas vara annorlunda då den baseras på individers åsikter och erfarenheter.

3.7.3 Träffsäkerhet

Träffsäkerhet innebär att underlaget faktiskt stämmer överens med vad man avser undersöka, det vill säga att det empiriska underlaget kan användas för att svara på aktuell frågeställning. (Lind, 2014) Dessutom menar Patel och Davidson (2011) att det finns en risk i att det

empiriska materialet blir skevt om forskaren bara väljer att undersöka material som stödjer det den vill undersöka. Därför är det viktigt att vi utgår från studiens syfte och frågeställningar, för att få information och material som besvarar dessa oavsett om resultatet anses vara positivt och negativt, samt presentera information som motsäger våra resultat.

För att fastställa träffsäkerheten har vi intervjuat ett flertal lärare spridda över Göteborgs stad. Organisationskultur i sig är dock ett brett ämne som kan uppfattas olika individuellt trots att man är verksam inom samma yrke. Det gör att resultatet hade kunnat variera beroende på vilka vi intervjuat. Resultatet i rapporten ska därför inte ses som det enda rätta, utan är snarare ett sätt att se vilka likheter olika individer har i sina upplevelser inom samma bransch.

Stor del av den empiriska arkivforskningen har skett efter fallstudien utförts. Därmed kunde vi få förslag på dokument att undersöka då verksamma lärare har mer kunskap om situationen i yrket inom kommunen. På så vis kunde vi få ett praktiskt exempel på organisationskultur på en grundskola i Göteborg och stärka träffsäkerheten för denna studie. Samtidigt används information från svenska myndigheter, vilkas uppgift det är att se till så att skolan fungerar som den ska, som ger ett mer nyanserat perspektiv på forskningen.

3.8 Forskningsetik

Inom svensk forskning finns det lagar och regler över hur man ska förhålla sig till sina studieobjekt när man genomför en undersökning. När man utför en samhällsvetenskaplig studie måste man ta hänsyn till frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Studentuppsatser räknas inte som forskning enligt lagboken men det betyder inte att man kan ignorera de etiska frågorna. (Lind, 2014).

Då vår studie avser att undersöka grundskolor som arbetsplats kan aspekten som berör anonymitet vara extra intressant. I synnerhet då alla eleverna är minderåriga. Även om vår utgångspunkt är de anställdas upplevelser och inte elevernas finns en möjlighet att redogörelser för barnens påverkan av olika situationer kan förekomma. Trots att respondenten talar generellt och inte nämner elever på individnivå kan valmöjligheter kring anonymitet vara betydande för hur mycket de väljer att dela med sig.

Det övriga tre kraven, frivillighet, integritet och konfidentialitet är alla viktiga. Att det ska vara frivilligt att delta har inneburit att respondenterna varit medvetna om att de får avbryta under intervjuens gång och att inte behövde svara på alla frågor om de inte ville. Integritet och konfidentialitet berör dels hanteringen av personuppgifter. (Lind, 2014) Det empiriska materialet ska behandlas med respekt och inte vara tillgängligt för någon obehörig. Det ska inte heller vara möjligt för någon utomstående läsare att kunna identifiera någon respondent i den färdiga rapporten. (Patel & Davidsson, 2014).

I enlighet med ovanstående nämnda punkter meddelades alla respondenterna i förväg, samt godkände, att deras intervjuer spelades in. Till en början frågade vi om de ville vara anonyma men då majoriteten svarade ja valde vi senare att informera direkt om att allt de sa skedde under anonymitet.

3.9 Kritik mot studien

Två saker att ha i åtanke som kan ses som eventuell kritik är dels att vi har undersökt både friskolor och kommunala skolor samt att vi inte har begränsat studien till färre skolor. Hur man arbetar och vilket ansvar som ligger på skola respektive kommun skiljer sig mellan friskolor och kommunala skolor. Med det sagt innebär det inte att alla friskolor arbetar på ett sätt, och alla kommunala skolor på ett annat sätt, varje skola skiljer sig åt oavsett typ av skola. Då vi mött flera respondenter från kommunala skolor än friskolor har vi inte gjort någon jämförelse mellan fria och kommunala skolor. Att vi besökte så pass många olika skolor istället för att fokusera på ett färre antal var inget självvalt utan blev något vi var tvungna till då det oftast endast fanns en person per skola som ville ställa upp. Till följd av det kan vi inte dra slutsatser kring hur organisationskulturen upplevs på specifika skolor, då en person per skola inte är tillräckligt underlag för sådana slutsatser. Istället har vi fokuserat på likheter som de anställda upplever, trots olika arbetsplatser, för att se hur det ser ut övergripande inom Göteborgs stad.

4.0 Empiri

I föregående kapitel presenteras de valda forskningsmetoder och tillvägagångssätt som har använts för att genomföra studien. I detta avsnitt av rapporten redogörs det empiriska material som samlats in. Den första delen av empirin är en sammanställning av våra genomförda djupintervjuer. Den andra delen av empirin är det vi kallar arkivforskning, under den rubriken har vi inkluderat material från artiklar och hemsidor som inte är teori. Den samlade empirin kommer senare analyseras och jämföras mot den teoretiska referensramen som presenterades i kapitel två.

4.1 Personalens perspektiv

4.1.1 Hur organisationskulturen ser ut

Vad personalen vet om organisationskultur

Som inledande fråga bad vi respondenterna själva berätta vad de associerar begreppet organisationskultur med då det inte var något som hade diskuterats innan intervjuerna startade. Alla tillfrågade kunde ge någon typ av beskrivning av fenomenet, även om vissa var mer tveksamma i sina svar än andra. Flera av respondenterna sökte bekräftelse i sina svar genom att ställa frågor till oss under utläggningen, exempelvis genom att säga ”*tänker jag rätt nu?*”. Svaren på frågan skiftade en del mellan de olika respondenterna. En respondent sa: ”*För mig handlar det mycket om stödstrukturen, att organisationen ska fungera för att jag ska utföra mitt jobb på bästa möjliga sätt. Har jobbat i flera år ganska nära olika skolledning, så vet ofta vad som krävs.*” (respondent #8) En annan person sa: ”*Det är hur man tänker i organisationen, hur man löser problem när det gäller personalplanering och resurser, hur man till max använder de vuxna man har att tillgå... Det är egentligen väldigt mycket*” (respondent #10) En tredje sa ”*det är svårt. Jag tänker hur man organiserar oss med hjälp av pengarna som finns att förvalta. Sen tänker jag inom personalen vad man har för kultur och sådär. Positivt ord om man har en bra ledare. Att rektorn ges möjlighet, och vår rektor tar den möjlighet även om det kan vara svårt ibland uppifrån*” (respondent #11)

Lärares återkommande traditioner och rutiner

På samtliga skolor inträffar återkommande traditioner och rutiner, både större saker som sker mer sällan, samt mindre saker som sker veckovis. Alla skolor har mer än en återkommande tradition. Alla respondenterna talade någon gång under intervjun om rutiner och traditioner där barnen står i centrum, men det som återges här är de aktiviteter som enbart berör skolans anställda. De aktiviteter som nämndes var Afterwork/middagar, kickoff/avslutning, resa till hemlig destination samt en återkommande veckofika. En skola har varje år en resa inplanerad med frivillig övernattning där man kombinerar nöje med arbete, som exempelvis personalmöten. Sju skolor har antingen någon Afterwork eller middag under terminens gång, eller kickoff/avslutning i början respektive slutet på terminen där skolan är inblandad i arrangemanget. Ytterligare liknande aktiviteter förekommer också men då på eget bevåg. Alla som har denna typen av aktivitet tycker att det är positivt, bortsett från en. Bland de som är positiva sades det bland annat att man genom att lära känna varandra bygger gemenskap och att den gemenskapen bygger förtroende vilket gör att man får ett bättre samarbete. En person

menar dock att Afterwork var en aktivitet de behövde tidigare, men att man i dagsläget med en ny, förbättrad ledning inte har behov av att ses utanför jobbet, att man kan bygga upp en bra relation till kollegorna på arbetstid.

Den aktivitet som förekommer på nästan alla tillfrågade skolor är den återkommande veckofikan. Fika är en gemensam aktivitet på skolan där all personal träffas samtidigt och fikar tillsammans. Alla lärare som har återkommande fika tycker att det i grunden är bra och att det är något man borde ha. Två stycken är relativt neutralt inställda och säger att de själva inte alltid deltar eller att andra ibland avstår på grund av spridd ålder i lärarkåren vilket bidrar till viss gruppering. Tre respondenter uttrycker bara positiva åsikter gällande fikaten. Fyra stycken uttrycker att fikaten är bra men att man ibland inte vill delta på grund av stress och att man har mycket att göra. Även bland de tre som enbart var positivt inställda till fika sades det att det ibland har mycket att göra, skillnaden var att man i dessa tre fall ser till att ta sig tid för fika medan de andra sa att man i vissa fall avstår.

De två skolor som inte har gemensam fika hade olika bakomliggande orsaker till det. Den ena skolan är så liten att det inte går att samla all personal samtidigt då någon alltid måste vara med eleverna. I den andra skolan var det något oklart om fika förekom eller inte.

Respondenten nämnde att de ibland fikar tillsammans men att det i så fall sker på privat initiativ, till skillnad från de andra skolorna där fikaten är en central del av veckorutinen.

Samma respondent var också den enda som helt klart svarade nej på frågan om denna typ av aktiviteter är viktiga. *"Nä, det tycker jag nog egentligen inte faktiskt. Eller jag känner att jag har blivit för gammal för sånt. Vi träffas ju i personalrummet och på arbetet."* (respondent #6)

Hur det har förändrats med tiden

Av de tillfrågade upplever åtta att de ser en tydlig förändring i skolans kultur från att de började inom yrket, trots att de arbetat olika länge inom branschen. De övriga är otydliga i sina svar om förändring har skett eller inte, och ska därför inte ses som motpart till de som sa ja. Tre stycken menar att förändringen främst beror på skolans utveckling genom åren, dels att LGR11 har införts, mer dokumentationsarbete, det nya systemet styr skolan. Dels beror det också på att synen på svenska skolan har förändrats. En respondent säger *"När jag började var jag på en spetsverksamhet inom forskning. Det fanns en tilltro till skolan. Svensk skola var bland de bästa i världen, det började dala något men vi höll uppe mycket. Det är tragiskt att se hur politiker har förstört så mycket."* (respondent #9) Fyra stycken säger att kulturen har förändrats, men säger inte om de anser det vara positivt eller negativt. Anledningen till förändringen är dels att personal har kommit och gått. Två personer säger direkt att stor förändring har skett till det bättre efter att personal har slutat. En av de tillfrågade som jobbat länge på sin arbetsplats svarade: *"Den har ändrats helt. Då var rektorn vän med 80% av personalen. Det här är ett tryggt område där många bott länge. Hemskt mycket satt i väggarna vilket på ett sätt var skönt men också störande."* (respondent #11)

Raster

Nio respondenter pratar om raster i sina intervjuer. Majoriteten uttrycker att rastera är viktiga för återhämtning men att de inte alltid kan prioriteras. Fyra stycken svarade att det alltid hinner med att ta rast och att de då försöker att inte prata jobb. En av dessa säger dock att de beror på att hon själv är bestämd med att hon ska få sin rast. *"Man drunknar i arbete. Det är roligt men jag önskar att man fick undervisa mer och göra mindre pappersarbete. Jag är noga med att ta min rast, även om jag inte har tid tar jag rast för det behöver man för att orka."* (respondent #12) Fem stycken säger att de antingen ofta skjuter på sin rast, eller att de arbetar över rasten. Ibland beror det på att de verkligen måste arbeta, ibland fortsätter man arbeta automatiskt då det alltid finns mycket att göra. En respondent sa *"Jag kanske inte behöver jobba på rastera, men ibland känner jag mig så stressad att jag behöver det... Oftast försöker vi i alla fall se till så man kan ta ut sin lunchrast, men smårastera på förmiddagen kanske man inte hinner med. Men behöver jag gå på toaletten, så kan jag be någon vakta mina barn."* (respondent #7)

4.1.2 Arbetsmiljön:

Fysiska lokaler

En viktig aspekt som kan påverka ens tillvaro är den fysiska omgivningen. Enbart två personer svarade direkt ja på frågan om de tycker om den fysiska miljön och om de är nöjda med skolans lokaler. Båda personerna nämnde att skolorna de arbetar på är något nyare och att deras positivitet delvis kommer från jämförelser med andra skolor. En av de tillfrågade nämnde inte den fysiska miljön alls. Tre personer sa att lokalerna fungerar okej men har flera önskemål om saker som borde rustas upp. Övriga personer tycker att den fysiska miljön i stunder kan vara så pass dålig att det har inverkan på deras arbete. I flera fall handlar det om att saker behöver bytas ut, men att det inte görs då de inte anses vara tillräckligt gammalt för att bytas än. En person nämnde att skolan personen ifråga arbetar på har fått stänga mer än en gång på grund av det inte fungerade med värmen. Flera berättar om dålig luft och ventilation. En person sa: *"Lokalerna är väldigt dåliga. Det är kallt, finns ingen luft, gammalt, smutsigt och trasigt. Framförallt ventilationen, jag har ont i huvudet nästan varje gång jag är där."* (respondent #4) Några av dessa skolor har renovering eller upprustning av lokaler inplanerad inom kort.

Lärares arbetsbörda

Ett tydligt återkommande tema som kom på tal under flera av de frågor vi ställde är lärarnas arbetsbörda och den stress de känner inför sitt arbete idag. Två stycken var positiva och upplevde inte stress idag. Den ena menar att det handlar om inställning och sa att stress är något personen i dagsläget har lagt bakom sig. En andra menade att det är en kombination av egen vilja och planering samt gott samarbete med ledning. Två stycken var aningen neutrala men upplever att stressen kan komma i vågor, men att det går att hantera. Resterande tyckte att stressen var påtaglig och önskade en förbättring. Flera menar att det är många nya förändringar inom skolan när det gäller det administrativa som har gjort att dokumentation och dylikt tar upp många arbetstimmar. Ett annan bidragande faktor till stress är att man har mycket förväntningar på sig, inte minst från elevernas föräldrar. Det var delade meningar om huruvida anställning av fler lärare skulle minska stressen. *"Det ska rättas, dokumenteras,*

kontakta föräldrar, återkoppla till elever, prata med lärare. Sen ska jag också kolla upp kultur, alltså teater och sånt. Man drunknar i arbete... Stressen är nog inte på grund av lärarbrist. Jag tror problemet ligger ovanför, i styret. Det är inte rimligt att man som klasslärare ska ha så stort ansvar över allt annat på skolan.” (respondent #12) Andra lärare med samma utgångspunkt talade istället om att för mycket personal på en klass kan göra barnen förvirrade. Några hade dock gärna sett mer personal: *”De svåra är det psykosociala, att ha det jämt, inte för många puckar i form av prov och utvecklingssamtal. Ett flöde. Vi behöver mer folk. Är någon sjuk märks det mycket.*” (respondent #2)

Organisationskulturens påverkan på arbetsmiljön

Hälften av personerna svarade ja på frågan om organisationens kultur kan hänga ihop med arbetsmiljön. Det kan både vara positivt och negativt. De som svarade ja såg ett samband mellan en bra organisation och en fungerande miljö och menade att ledningens attityd och inställning smittar av sig. *”Alltså arbetsmiljön pratar man ju mycket om. Dels lokalerna men också den psykosociala arbetsmiljön. Så på det sättet så är man väl med och påverkar, men det händer ju aldrig något. Så då blir det ju också ett stopp.*” (respondent #1) Två personer svarade nej på frågan om de kunde se ett samband. Tre personer kunde tänka sig att det påverkar helheten men kunde inte sätta ord eller några exempel på hur det ser ut i praktiken.

4.1.3 Trivsel

Trivs de på sin arbetsplats

Samtliga respondenter svarade ja på frågan om de trivs på sin arbetsplats. Alla tillfrågade beskriver på ett eller annat sätt att klimatet spelar stor roll. Relationen till kollegor och bekräftelse i sitt arbete, antingen av kollegorna eller rektor, gör att man trots mycket stress i vardagen tycker om sin arbetsplats. Fyra av de tillfrågade nämner att de dels beror på alla elever de träffar och att man blir glad av att arbeta med barn. En del andra faktorer som bidrar till trivseln är mer individuella. En person menar att denne upplever trivsel tack vare skolans mångfald och att det ständigt varierar mellan högt och lågt i både känslor och tempo. En annan person trivs däremot på sin skola på grund av den lugnare miljön och familjära känslan.

Anledningen till att de allra flesta trivs så bra på sina arbetsplatser inom skolan beskrivs av en respondent: *”Det finns ju gott om arbete i dagsläget, så trivs man inte finns alltid möjligheten att byta jobb.*” (respondent #7) Flera andra nämner också under samtal angående andra ämnen att skolan har förändrats och att det är lätt att byta arbetsplats idag. En respondent som arbetat längre inom branschen menar att läraryrket var mer prestigefyllt yrke tidigare. Samtliga tillfrågade nämner att de inte anser sin arbetsplats vara felfri men att fördelarna är fler än nackdelarna. Flera säger även att trots att allt inte är optimalt i dagsläget så betyder inte det att det skulle lösas av att byta arbetsplats

Hur är jargongen mellan de anställda

Jargongen mellan det anställda, vilket i detta fall syftar på det interna tonläget och diskussionsklimatet, nämns i alla utom tre fall som positiv i någon bemärkelse. Det som gör

att jargongen upplevs positiv är i ett par fall att man känner närhet till sina kollegor på ett personligt plan. Att man känner sig trygg i sin omgivning. Dessa personer nämner också hur att de kan skoja fritt med varandra vilket bidrar till gemenskapen. De andra som upplever jargongen positiv är mer inriktade på hur arbetet sköts. En lärare säger att jargongen är *”uppmuntrande, positiv, lösningsinriktad skulle jag säga. Så är det inte på alla arbetsplatser men så tycker jag att det är här.”* (respondent #1) De respondenter som inte direkt benämnde jargongen som positiv sa däremot inte heller rakt ut att den upplevdes som negativ. En person menade att det berodde på vilka som befann sig i personalrummet, att det var en stor skola och att det därför lätt blir grupperingar. En annan lärare menade att de som hade hand om yngre årskurser kommunicerar bättre med varandra för att deras behov av att vara mjukare i sin framtoning gentemot barn återspeglades i relationen till sina kollegor. En tredje sa att jargongen är fokuserad kring arbete, utan att utveckla om det menades i positiv eller negativ bemärkelse.

Två av personerna som idag upplevde jargongen som positiv berättade att det berodde på att specifika människor hade slutat på arbetsplatsen, och att en förändring hade skett efter det. En av dem säger *”Jag skulle säga att det är en förändring också. Något år tillbaka kunde man höra mer klagomål och negativt om elever, men det har jag inte hört på länge. Har väl också att göra med att det finns vissa som gillar att tala illa om elever som har slutat. Att de uttalandena försvinner bidrar också till kulturen. Inte lika negativ laddning i personalrummet.”* (respondent #4)

Hur är relationen till kollegorna

När vi frågade om relationen till andra anställda på skolan återkom två svar flera gånger; att det hade en professionell relation till sina kollegor, eller att de hade en god/bra relation. De som ansåg relationen främst vara professionell betonade vikten i att kunna kommunicera med varandra. En person svarade: *”God. Jag tycker det är lätt att samarbete med de allra flesta. Jag tycker jag visar respekt för deras professionalitet och de för min. Vi bidrar tillsammans på lite olika sätt till samma uppdrag.”* (respondent #4) Några av dem som beskrev relationen som god nämnde även att en bidragande faktor är att de även kan umgås privat om man vill, även om man inte alltid gör det. En person sa *”Alltså jag hade kunnat ta en fika på fritiden med flera men då jag är så mycket yngre är vi på olika platser i livet. Vi taggar varandra på sociala medier och sånt. Sen klickar man inte med alla men då är det viktigt att man fortfarande kan sköta jobbet ihop.”* (respondent #3)

En av de lärarna beskrev relationen till kollegorna som bra men att det fanns en del att jobba på, som exempel sa respondenten att ett flertal anställda även umgicks privat vilket personen i fråga inte var delaktig i. En persons svar skiljde sig från övriga då respondenten, utan att säga om det är bra eller dåligt, förklarade att stressen de arbetar under gör att konflikter uppstår ibland. Dessa konflikter försöker de självklart lösa så fort som möjligt men respondenten tror att anledningen till konflikterna uppstår grundar sig i skiljaktigheter i de sociala sammanhangen.

Vad vill man förändra

Det varierade en del från olika skolor när det nämnde vad som hade kunnat förbättras på respektive arbetsplats. Knappt hälften av de tillfrågade önskar bättre lokaler, antingen i form av saker som behöver rustas upp, som exempelvis nya ventilationssystem. I något fall saknades ett ordentligt personalrum, i ett annat fall fanns personalrum men det är för trångt. Ungefär lika många som nämnde det fysiska nämnde tidsaspekten som något de vill förändra, arbetsbördan är hög i jämförelse med tiden som avsätts. Två stycken önskar förbättring i organiseringen. Den ena önskar mer tid med rektor i klassrummen, men även där är det tidsaspekten som gör att de inte hinns med, då även rektorn har mycket att göra. Den andra önskar mer struktur i arbetet i form av kommunikation.

4.1.4 Vem har ansvar

Rektorns, ledningens och lärarnas ansvar

En av frågorna handlade om vem som implementerar/kontrollerar kulturen. Det var en fråga som gav många långa och utvecklade svar vilket gör att det inte gör att en del saker utelämnas i sammanfattningen. En person svarade att det inte gick att säga alls vem som implementerade kulturen. En person talade om styret uppifrån som den främsta kontrollanten, med fokus på skollagen. Bland övriga talade alla om skolans rektorer, ledningsgrupper och styrelser med en jämn fördelning där hälften främst fokuserade på rektor och den andra hälften talade om ledningen. Några få tillfrågade kunde se hur ledningen eller rektorn aktivt arbetade med kulturen. De allra flesta menade dock att ledningen och rektor inte alltid når fram, eller att de ibland påverkar utan att ha de till avsikt. *"Jag skulle inte säga att någon gör det, men en rektor som chef med sitt sätt att tala med medarbetare och sätt att organisera samarbete på arbetsplatsen bidrar till kulturen. Sitt sätt att förmedla skolans uppdrag i samtal med sina medarbetare. Jag tror inte det är en medveten strategi från chefen utan det handlar om att hon bottnar i uppdraget och har tänkt igenom hur hennes syn på skolan är och sen har ett uttryck i hur hon agerar."* (respondent #4).

En följdfråga vi ställde till ett antal av de vi intervjuade var om de själva hade något att säga till om eller om de kunde bidra till förändring. Ett genomgående svar var att det är lätt att ta kontakt med antingen rektor eller arbetsledare om man ville något. Där beskrev respondenterna att de blev sedda på olika sätt. Från rådgivning över hur man ska hantera en situation till att man får köpa in nya läromedel vid behov. De många nämnde var dock att det är svårt när man vill förändra de större sakerna. Att det då lätt blir mycket prat och mindre gjort. En respondent menade att ledningen fördelar arbetsuppgifter utan att ta hänsyn till vem som är bäst lämpad. Att cheferna i slutändan styr det mesta. *"Det borde vara sin chef man vänder sig till. Ofta händer dock inte så mycket när man gör det. Dom säger "ja absolut" men sen glöms det bort... Vi försöker lösa sådant men hade önskat mer från vår chef. Men chefen har själv tidsbrist och stress. Det har sökt en ny lärare men det är svårt mitt i terminen. Han är säkert inte en ovillig människa, det finns bakomliggande orsaker där också."* (respondent #12).

Ett fåtal diskuterade hur mycket inflytande från andra aktörer kan påverka. Då nämndes bland annat föräldrar. De menade att just kulturen på en arbetsplats är så svår att förändra på grund

av att den ska accepteras på flera plan. En person tog upp ett exempel med fotboll på skolan. Att det låter som en väldigt simpel sak att fatta beslut kring men att så många vill säga sitt att det drar ut på tiden.

4.1.5 Hur påverkas eleverna

Alla tillfrågade personer utom en ansåg själva att den kultur som finns på en arbetsplats har påverkan på ens arbetsprestation. Personen som ansåg att sambandet inte finns utvecklade inte sitt svar. Två personer var förvisso inte helt övertygade om på vilket sätt det skulle kunna påverka men uteslöt inte heller möjligheten. En av dem sa *"Jag skulle ljuga om jag sa nej men jag har inte exempel. Såklart är jag målfokuserad men har man en kultur som inte riktigt är där så påverkar det såklart. Men har man mycket att göra är det klart att man inte känner för att fika till exempel. Man måste utföra sitt arbete innan man kan slappna av."* (respondent #5)

De resterande nio svarade tydligt ja. De flesta av dem diskuterade hur viktig omgivningen är, att bra kollegor, ledning och chef gör att motivationen ökar. En persons svar kan sammanfatta det de flesta var inne på. *"Ja! Det är svårt att inte göra det. Man kan inte skilja på arbete och kultur. Det arbete som görs utförs inom ramen av den kultur som finns."* (respondent #2)

Vi fick ungefär samma fördelning bland svaren på frågan huruvida barnen påverkas av de anställdas kultur eller inte. Även om inte svarade bestämt nej var två personer något osäkra men lutade mer mot nej än ja. Båda deras resonemang utgick ifrån att man som lärare i vissa fall är skådespelare, att man antar en roll när man går in ett klassrum för att undervisa. De menar båda att man då är så fokuserad på sitt arbete att stress och annat som tynger än inte står i fokus just då. De nämner båda att de hoppas att barnen inte märker av något men är inte säkra. Resterande personer vi frågade sa att barnen påverkas i hög grad av skolans kultur. Majoriteten sa att barnen direkt känner av om det ligger något i luften, som stress, konflikter och liknande, även om de i många fall är för små för att sätta ord på exakt vad de känner. Detta kan visa sig i barnens beteenden. En lärare sa: *"Barnen känner av att vi har tid och engagemang. Föräldrarna känner det med... Då har man möjlighet att följa upp barnen. Man blir ingen bra lärare när man är stressad. Framförallt märks det på de som har ADHD. De andra blir bara obstinata."* (respondent #11) En annan säger: *"Barn ser hur vuxna interagerar med dem, andra barn och varandra. Också indirekt genom att en sund kultur påverkar prestationen och gör att det blir en bättre undervisning, som gör att barnen når längre än de hade gjort annars."* (respondent #4) En tredje sa: *"Undervisning och allt kan påverkas. Eleverna känner av det, kolla till exempel på statistik. Lärare som inte är drivna och inte gillar jobbet har mindre antal godkända elever."* (respondent #5)

4.2 Arkivforskning

4.2.1 Svenska myndigheter

Skolverket belyser FN:s barnkonvention som värdegrund för utvecklingen av skolverksamheten i Sverige. Riksdagen har föreslagit att Barnkonventionen ska vara en del av svensk lag från och med år 2020. I dagsläget säger skollagen att det ska finnas "likvärdighet" i

utbildningen, vilket innebär att alla elever ska ha lika tillgång till utbildning av lika kvalitet och att det är skolans uppgift att se till att elever med varierande förutsättningar kompenseras för. För att stärka likvärdigheten så finns ett antal statsbidrag för huvudmannen på grundskola och förskoleklass. Det kan innebära stöd och utbildning för lärare så de kan utöka sin kompetens i enlighet med behoven som finns på den enskilda skolan. I detta tillhör att alla elever ska ha rätt till behöriga lärare, men Skolverket säger att nästan var tredje lärare idag i Sverige är obehörig. (Skolverket, 2018)

Det är ingen hemlighet att det råder personalbrist bland lärare, och flertalet av de intervjuade i vår studie uttrycker att det inte skulle vara svårt att byta arbetsplats om man så önskade. Skolverkets undersökning, i form av intervjuer av skolchefer och rektorer hos 49 olika skolhuvudmän, visar på att en stor satsning på arbetsmiljöfrågor är viktigt för att kunna locka personal och få dem att stanna. Genom att till exempel anställa stödpersonal och utveckla en god administration så minskas lärarnas arbetsbörda och de får möjlighet att lägga den tid de behöver på planering och undervisning. (Skolverket, 2018) Ordförande på lärarförbundet Johanna Jaara Åstrand (2017) säger till förbundet: *”Lärares arbetstid tar slut långt innan arbetsuppgifterna. Vi har en akut lärarbrist, att då inte värna de lärare som finns är minst sagt dumdrigt. Det är hög tid att lärares arbetsbelastning minskar, så att sjukskrivningarna går ner och resultaten kan förbättras.”* Lärarförbundet (2016) talar också om att Arbetsmiljöverkets föreskrift Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) förhoppningsvis ska hjälpa med detta.

I kontrast visar Arbetsmiljöverket på att ”Nio av tio skolor slarvar med arbetsmiljön”, enligt en undersökning som pågick mellan 2013-2016. (AV, 2017) Många skolor är bristfälliga när det kommer till lokaler, då ofta överfulla klassrum leder till dålig luft. Genomsnittet av grundskolelärare som utsätts för våld är högre än andra yrken. Två av tre lärare avstår lunch, jobbar övertid eller tar med sig arbetet hem minst en dag i veckan. Var fjärde lärare upplever ”arbetsorsakade besvär till följd av stress och psykiska påfrestningar”. (AV, 2016) En undersökning från Arbetsmiljöverket som rapporterades 2011 visar på att det är rektorernas uppgift att utveckla arbetsmiljön, men att även de påverkas av en tung arbetsbörda och att arbetsmiljöarbetet som följd får lida. Många rektorer upplever att de är för styrda av ekonomi och administration, och då finns en stor risk att alla arbetsuppgifter inte hinns med. (AV, 2011) Försäkringskassan (2018) rapporterar att de inom utbildningssektorn, främst de kvinnor som är överrepresenterade inom för- och grundskola, har högre risk för sjukskrivning än genomsnittet. De rapporterar också att det är mer av ett generellt branschproblem hos utbildningssektorn snarare än ett problem hos specifika yrkesgrupper.

4.2.2 Problematisk skola i svensk media

Många respondenter nämnde en specifik skola som exempel i flera olika sammanhang när de blev intervjuade. Efter att skolinspektionen utförde tillsyn under hösten 2015 fick en grundskola i Göteborgs kommun ta emot enorm kritik och flertalet krav på åtgärder för att förbättra verksamheten, vilket fick stor uppmärksamhet i svensk media. Skolinspektionen rapporterar att endast 33 procent av skolans högstadiel elever fick godkänt i samtliga ämnen

läsåret 14/15. 6 procentenheter lägre än året innan och långt under landets genomsnitt på 77 procent. (Skolinspektionen, 2015)

Tillsynen visade på brister i trygghet och ”det saknas ett enhetligt och konsekvent agerande från vuxna när incidenter och kränkande behandling av elever inträffar.” (Skolinspektionen, tillsyn 2015) Slagsmål och kränkande språk var en vanlig förekomst och både elever och lärare uttryckte detta som ett normaliserat beteende och att gränsen för vad som ansågs kränkande hade flyttats. Det fanns lärare som inte vågade försöka avbryta bråk i rädsla för att bli attackerade. Några lärare uttrycktes sakna fysisk förmåga att ingripa och flertalet incidenter beskrev elever som att det inte fanns någon lärare i närheten för att bevittna händelsen. Detta ofta på grund av avsaknad av rastvakter. (Skolinspektionen 2015)

Endast 50 procent av eleverna på högstadiet upplevde studiero och flertalet elever berättade att andra elever som inte tillhörde klassen ofta kunde komma in och störa i klassrummet utan att läraren gjorde något åt det. Flera elever var av åsikten att lärare borde varit mer stränga sätta gränser. Lärare uttryckte istället att de jobbade hårt för att försöka uppnå arbetsro men att resurserna inte räckte till. (Skolinspektionen 2015)

Under våren 2016 uppföljde Skolinspektionen tillsynen men det var fortfarande stora brister som behövde åtgärdas, men uppföljningen 2017 visar på en märkbar förbättring (Skolinspektionen, 17) Expressen (2018), Svenska Dagbladet (2017), Borås Tidning (2017) och SVT Nyheter (2017) är några av de svenska medier som uppmärksammat en ny ledning som bidragande orsak till förbättringen. Enligt SvD blev en av skolans rektorer, en som började på skolan strax före skolinspektionens första dom 2015, headhuntad i syfte att han skulle ”vända situationen. Rektorn beskriver sig själv som tävlingsinriktad och bestämde sig för att ta sig an utmaningen. Expressen (2018) rapporterar att skolan börjat göra elevers föräldrar ersättningsskyldiga när deras barn till exempel förstört något eller inte lämnat tillbaka böcker till biblioteket. Uppdrag granskning i SVT (2017) nämner en handlingsplan som skulle prioritera trygghet och studiero och däribland fanns klassrumsregler, fasta vikarier och värdegrundsarbete. Tidigare nämnd rektor säger till SVT: ”Tydlighet och struktur gäller nu. Det språkbruk som tidigare var accepterat är förbjudet och vid varje lektions början ställer eleverna upp på led och tar läraren i hand. Förväntningarna på vad varje elev ska prestera i skolarbetet är betydligt högre” (SVT 2017) Dessutom rapporteras läxhjälp och stödundervisning för de elever som halkar efter, något som sker efter skoldagen är slut. (Expressen, 2018) (SvD, 2017)

Samtidigt som flera hyllar de nya initiativen och ledarskapet finns det de som inte är lika nöjda. Göteborgsposten (2016) och Borås Tidning (2017) beskriver den nya handlingsplanen som lärare blev tvungna att ta ställning till. Acceptera förändringarna eller lämna skolan för omplacering. En lärare säger till GP (2016): *”Det här är en form av indirekt uppsägning. Antingen rättar ni in er i ledet eller så kan ni dra.”* En annan: *”Det känns som ett slag i ansiktet. Att de inte inser allt vi försöker med och gör på skolan.”* Trots det upplever en del lärare att handlingsplanen är bra på det viset att lågstadiet får mer personal och att elever som har behov av mer stöd ska få det. Däremot menar de att den höga arbetsbelastningen endast

kommer öka och planeringstiden blir mindre. Dessutom kommer denna kritik från lärare för att beslut tagits bakom deras ryggar. En lärare säger: ”Man kan inte påstå att det är högt i tak. Att det är så tyst på våra möten beror på att ingen vågar uttrycka sig.” (GP, 2016) En rektor på skolan som fått motta mycket kritik uttrycker att om det finns kritik och klagomål som man inte vågar ta upp direkt, så får man vända sig till t.ex. en annan rektor eller skyddsombud. (GP, 2016)

5.0 Analys

Föregående kapitel redogör för studiens empiriska resultat som innefattar fallstudien samt arkivforskning. Där utvecklas medarbetarnas upplevda kultur på arbetsplatsen, rapporter och regleringar från svenska myndigheter, samt ett tidigare fall i Göteborgs stad där en skola brustit i sin utövan av uppdraget. Följande kapitel innefattar en analys av det empiriska materialet i kombination med den teoretiska referensram som utvecklas i kapitel två. Analysen utgör en jämförelse mellan empirin och teorin för att finna för att finna likheter och skillnader, för att få en djupare inblick på fenomenet organisationskultur samt för att se om det finns teoretiskt stöd för medarbetarnas upplevelser.

5.1 Organisationskulturens framtoning

Idag är det sällan anställda ifrågasätter om deras organisationer har någon typ av kultur över huvud taget. Oavsett om det skulle finnas någon som arbetar med att förbättra kulturen på arbetsplatsen är det något de anställda ofta inte är medvetna om. Om de därefter blir ombedda att beskriva organisationskulturen på sin arbetsplats är det många som därför inte kan göra det (Traphagan, 2015). Att organisationskultur är ett fenomen som är brett märktes tydligt när respondenterna skulle ge sin egen definition av begreppet. Utöver att svaren varierade innehållsmässigt, att vissa till exempel talade om organisering i form av enheter medan andra talade mer om den kultur som finns bland personalen, kunde man ana en viss osäkerhet i framläggningen av svaren. Flera var ursäktande i sina svar. De gav sin definition men avslutade ofta med egna frågor för att få bekräftat att de var inne på rätt spår. Det var dock ingen som inte kunde svara på frågan alls. Här får man ta hänsyn till att även om respondenterna inte hade sett frågorna i förväg var de ändå medvetna om att intervjun berörde just organisationskultur, och man kan förutsätta att åtminstone en del av personerna som ställde upp hade någon idé om begreppets innebörd. Det var alltså tydligt att många inte har full koll på ämnet. Smircich (1983) menar att problemet ligger i att begreppet kultur är så brett att alla egentligen "vet" innebörden. Alvesson (2015) säger att man ska skilja på kultur och social struktur. Då svaren på frågan om organisationskultur var så pass spridda ser man att sociala strukturer och kultur ofta går hand i hand, åtminstone från de anställdas perspektiv. Grey (2009) säger dock att en för stor skillnad mellan de anställdas syn på kultur och organisationens syn kan göra att det känns framtvingat. Skillnaderna i det här fallet kanske mer ligger i att man inte har en uttalad definition av innebörden, snarare än att man är oense.

Att man som anställd inte har full insyn i hur arbetet med utveckling av organisationskultur går till kunde dels bekräftas genom den typ av svar respondenterna ofta gav. Att man som anställd inte har full insyn betyder inte att organisationskultur inte existerar, men det kan dock betyda att de anställda inte uppmärksammar allt. Hofstede's lögmodell beskriver hur kulturen kommer i olika typer av lager. Det innersta lagret är svårast att både identifiera och att förändra, medan det yttersta lagret, symboler, är lättare att peka ut samtidigt som de är lätta att byta ut. Just symboler, alltså det Hofstede betecknar som motto, flaggor, varumärken, klädsel och dylikt var inte del av kulturen som någon av respondenterna talade om. Att de aldrig kom på tal trots flera ställda frågor där det hade kunnat tas upp behöver inte betyda att det inte existerar men det betyder förmodligen att det inte är en framstående del av kulturen.

Det som kom på tal flest gånger var ritualerna och värderingarna. Alla tillfrågade skolor hade olika typer av återkommande ritualer i form av aktiviteter som återkom antingen veckovis eller mer sällan. Syftet med dessa aktiviteter var enligt respondenterna för att man ska få en god relation till sina kollegor. Den vanligaste återkommande aktiviteten var veckofika. Alla som hade denna aktivitet var i grunden positivt inställda till den men många sa att man ibland kände att man inte riktigt hade tid att delta.

Utan att alltid tala om kärnvärderingar under just den benämningen kunde man på många respondenter ana att de hade stor inverkan på flera skolor. Kärnvärderingar är de värderingar som sitter allra djupast rotade och är ofta en stor grund till ens beslutstaganden. Scheins (1992) nämnde att de grundläggande antagandena kan uppfattas svåra att identifiera men att det utan förståelse för dem blir det svårt att till fullo förstå organisationens resterande kultur. Vilken typ av kärnvärdering de olika skolorna hade går därför inte tolka utifrån ett direkt konkret svar från vardera respondent, utan var något som genomsyrade varje intervju i sin helhet. En av pedagogerna sa en gång som svar på en fråga angående hur kulturen har förändrats att *"Den har ändrats helt. Då var rektorn vän med 80% av personalen. Det här är ett tryggt område där många bott länge. Hemskt mycket satt i väggarna vilket på ett sätt var skönt men också störande."* (respondent #11) Utan att gå in på exakta värderingar beskrev respondenten i fråga att en förändring hade skett i den övergripande stämningen. Vilken typ av kärnvärderingar de olika skolorna hade kunde man också känna av utifrån de observationer vi gjorde på de skolor vi faktiskt besökte. Exempelvis kunde man känna av att personalen på vissa skolor var mer tillmötesgående intresserade när vi kom. I dessa fall hade ofta även intervjun en mer positiv jargong.

5.2 Kulturens effekter

Redan i andra hälften av 1900-talet etablerades teorier inom ämnet organisationskultur. McGregor (1966) och Ouchis (1981) beskrev i Teori X & Y respektive Teori Z syftet med att ha en aktiv organisationskultur och varför det är bra att ha. Både McGregor och Ouchis menade att en organisation som har engagerade medarbetare kommer uppnå högre produktivitet vilket i sin tur ger ett mer lönsamt resultat. Det är därför ledningens uppgift att ta reda på hur man på bästa sätt motiverar sina medarbetare. Vad som anses vara ett mer lönsamt resultat inom skolverksamhet kan vara aningen mer diffust än i ett företag med enbart vinstintresse. Att döma av intervjurespondenternas svar handlar det främst om att en god kultur skapar goda relationer mellan kollegorna, vilket är extra viktigt när man arbetar med barn.

Ett återkommande tema som togs upp av näst intill alla var den stora arbetsbördan och den stress många idag känner. Att ett flertal lärare upplever att exempelvis fikans eller raster tar för mycket tid blir då motsägelsefullt. Jobbfria raster och gemensamma fikastunder finns för att man ska kunna återhämta sig och komma sina kollegor närmare vilket i sin tur ska leda till en bättre relation mellan de anställda och bra miljö för barnen. Om lärarna då upplever att raster och extra aktiviteter bidrar mer till stressen har syftet med det, att möjligtvis bidra till ökad motivation, inte uppfyllts. Det betyder inte att dessa aktiviteter borde tas bort då majoriteten

under intervjuerna menade att dessa aktiviteter är viktiga, men att man bör se över hur man ytterligare kan sänka stressen. Ledningen behöver alltså jobba mer aktivt för att hitta metoder som underlättar för deras anställda, vilket i sin tur, enligt McGregors och Ouchis teorier, skulle öka produktiviteten.

Rosen (1985) gjorde en observationsstudie av ett företag som varje år anordnade en påkostad frukost där medarbetare bland annat fick gåvor och hyllningar. Han menade att man genom att göra detta kunde kontrollera personalen, då de skapade lojalitet och en känsla av behörighet hos de anställda, som i sin tur såg kontrollen som fri vilja. De återkommande aktiviteterna i skolan, som veckofika, är varken lika uppstyrda eller ämnade att kontrollera. Men de tillför ändå positivitet i gruppen vilket är ett sätt att motivera. Rosen talade vidare om hur det undersökta företaget under frukosten förmedlade att man når lönsamhet och effektivitet genom att lyssna på information som kan vara till nytta och att berätta för andra vad de behöver veta, vilket uppnås genom kommunikation och samarbete. Det som verkar vara genomgående i skolan är att man ser värdet i att ha gemensamma aktiviteter men man har svårt att se värdet i att prioritera dem när annat kommer emellan. Skolan behöver därför inte enbart fokusera på att faktiskt ha aktiviteter som gemensam fika. De behöver också se till att lärarna blir påmind om att sådana aktiviteter har ett värde.

De anställdas kultur har direkt inverkan på eleverna, vilket är anledningen till att en positiv kultur är önskvärd. I det praktiska exemplet från 2015 där en skola i Göteborg granskades kunde man se att det utöver färre antal godkända elever fanns oroligheter bland lärarkåren. Skolinspektionen (2015) skrev ”det saknas ett enhetligt och konsekvent agerande från vuxna när incidenter och kränkande behandling av elever inträffar.” (Skolinspektionen, tillsyn 2015) Hälften av eleverna kände ingen studiero. Lärarna sa att de arbetade för att eleverna skulle få studiero men att resurserna inte räckte till. Att lärare inte vågade ingripa vid behov, vilket både elever och lärare vittnade till, kan vara ett tecken på att en gemensam kultur saknades. En av våra respondenter sa vid ett tillfälle att: ”Man kan inte skilja på arbete och kultur. Det arbete som görs utförs inom ramen av den kultur som finns.” 75% av respondenterna menade att skolans kultur påverkar elevernas skolgång. En lärare sa ”*Undervisning och allt kan påverkas. Eleverna känner av det, kolla till exempel på statistik. Lärare som inte är drivna och inte gillar jobbet har mindre antal godkända elever.*” Precis som McGregor och Ouchis sagt i sina teorier är alltså motivationen helt avgörande. Att lägga lite mer tid och resurser på en fungerande organisation och att de aktiviteter som finns fungerar i praktiken kan vara värt det i det långa loppet.

5.3 Möjlighet att påverka kulturen

Inom alla svenska skolor finns en övergripande struktur och kultur då det finns lagar och regler som alla skolor måste följa, och där finns det alltså inget utrymme för att förhandla. (Skolverket, 2018) Rektor och skolledning är den enhet som främst ska se till att arbetet sköts på ett visst sätt. Likt Schein (2017) utvecklar en av intervjurespondenterna hur cheferna agerar utifrån deras syn på hur saker och ting bör vara och därmed formar organisationen utefter detta. Denna person tror dock inte att det sker medvetet, utan ”uppdraget”, det vill säga det arbete och uppgifter som skollagen format åt dem (Skolverket, 2018), är den övergripande

grunden till varför de tycker på ett visst sätt. Detta skulle alltså innebära att Skolverket och andra myndigheter i själva verket har betydligt mer inflytande och en större uppgift än att bara bidra med ett ramverk. Detta tyder på att kulturen går att styra, inte bara av ledningen själv utan av ännu större organ som kan dras så långt som hela det svenska eller till och med ”västerländska” samhället. Kulturen är således en kritisk variabel då Smircich (1983) beskriver hur organisationen formas utifrån den omringande miljön som uppmanar till särskilda beteenden.

Flera av respondenterna talar om uppdraget, att det är det huvudsakliga mål man ständigt jobbar mot, även om det egentligen innebär en mycket bred målsättning. Är det då en nödvändighet för alla anställda att ha en så stark tro på skollagen och uppdraget att de kan åsidosätta sina egna åsikter? En av respondenterna, som jobbar på en friskola med en typ av struktur och värdegrund som skiljer sig något från de flesta kommunala skolor, uttrycker att det inte är nödvändigt att dela denna värdegrund för att jobba där, men ifrågasätter samtidigt varför man skulle vilja arbeta på en plats där man inte tror på värdegrunden. Likaså ser vi att en person sannolikt inte skulle söka sig till skolans värld och eller utbilda sig till lärare, om den inte tror sig dela de grundvärderingar som alla svenska skolor måste utgå ifrån. Följs inte skollagen så är det inte en fungerande verksamhet och det är då myndigheter som Skolinspektionen kommer in och ställer krav. Däremot visar skolan som råkat ut för detta år 2015 att det finns möjlighet att forma verksamheten själv. Det finns möjlighet för skolan att bearbeta en handlingsplan eller en struktur som kan passa skolan och åtminstone få den fungera på bästa sätt som sammanhanget tillåter. Det finns utrymme för att i viss mån tolka lagarna, då skollagen inte endast visar på hur betyg ska sättas och vad som ska ingå i kursplanen. Den uttrycker också utifrån vilka sociala normer skolan ska arbeta. Följande lyder ett citat ur grundvärderingarna i skollagen LGR11 *”Människolivets okränkbarhet, individens frihet och integritet, alla människors lika värde, jämställdhet mellan kvinnor och män samt solidaritet mellan människor är de värden som skolan ska gestalta och förmedla.”* (Skolverket, 2018) Även om detta är något som står lagstadgat så är det upp till varje skola att utarbeta en plan för att genomföra detta, och trots att lagen främst riktar sig mot elever så är detta något som genomsyrar hela organisationen och därmed även personalen. Skolan är alltså inte helt låst av de regler som är satta av svenska myndigheter och politiker.

Då lagarna talar i stort för hur skolans kultur ska se ut, och då den inte har syftet att leda till ökad vinst så kan det vara lätt att avfärda Greys (2009) syn på kulturstyrning som någon form av manipulation. Dock är det flera respondenter som säger att möjligheten att påverka och bestämma är något begränsad bland personal som inte arbetar i ledningen. Likt de lärare som till GP (2016) säger att de kände sig överkörda av ledningen, att kommunikationen var dålig och de inte har så mycket att säga till om, så uttrycker flera respondenter att det tas en hel del beslut över huvudet på dem. En respondent talade om situationer där lärare från ledningen fått tillåtelse att ta beslut om vissa saker och de lade tid på att besluta om detta, för att sedan ändå få höra att de inte hade befogenheten att ta dessa beslut. En annan respondent (#8) talar om att ledningen bestämmer över vilka medarbetare som ska ansvara för särskilda uppgifter, även om dessa medarbetare kanske inte är särskilt bra på det. Respondenten beskriver hur dessa personer sedan då får kritik för någonting som de själva inte hade bestämt. Så trots att skolan

verkar vara en relativt platt organisation där personalen gemensamt arbetar med uppdraget så råder en brist på kommunikation, och ett visst gap finns mellan ledning och medarbetare på många skolor.

Samtidigt talar flera av respondenterna för förändringar i kulturen och i den allmänna trivsel som skett vid ledarskapskiften. Om ledaren inte är en skicklig kommunikatör och inte kan främja en trivsamt arbetsplats som uppmuntrar till entusiasm och utveckling, har ledaren då misslyckats enligt Sveningson & Alvessons (2010) syn på det goda ledarskapet? Det må så vara, men samtidigt är det inte rimligt att lägga all skuld på ledaren om kulturen inte fungerar. Även om få respondenter kan se hur ledningen själv arbetar med kulturen så uttrycker flera att den gör det genom att strukturera organisationen på ett sätt som främjar samarbete på arbetsplatsen. I och med att det även lärarnas uppdrag att främja alla aktuella aspekter av skollagen så kan det jämföras med Pfeffers (1977) syn på ledarskapet, där det formas av efterföljarna, det vill säga lärare och elever, och det sociala sammanhanget. Ur det perspektivet är personalen lika ansvarig för kulturen som ledaren är.

5.4 Arbetsmiljön

Den rådande arbetsmiljön för de flesta lärare är mycket tuff. Skolornas lokaler varierar väldigt mycket och likaså varierar respondenternas syn på hur mycket de påverkar deras arbete. Även om några av dem uttrycker störningsmoment i form av extrema temperaturer, dålig luft och trånga klassrum så verkar inte den fysiska miljön vara det största problemet. Skolverkets (2016) Rapport 438 som säger att ca. 50 % av tillfrågade lärare upplever höga nivåer av stress visar liksom vår studie att arbetsbördan är mycket hög.

Flertalet respondenter uttrycker att det framförallt är arbetsuppgifterna som är problemet, inte lärarbristen. När de får frågan om en större personalstyrka skulle bidra till att lätta på arbetsbördan så hävdar flera att det troligtvis inte hade hjälpt med fler, för det handlar om varje lärares individuella uppgifter. Däremot hade mer personal på skolor i allmänhet behövts. Några respondenter menar på att man ska finnas där för alla elever och mer eller mindre fostra barn, ge stöd till de som behöver extra utan ytterligare resurser och hantera och kommunicera med föräldrar. Allt samtidigt som undervisningen ska planeras och utföras. Även om majoriteten av respondenterna ser behovet i att ha ett gott umgänge och bra relationer med sina arbetskamrater så hamnar det ibland i skuggan, då det är arbetet och framförallt eleverna som gäller i första hand. Om det nu är så att de övergripande arbetsmiljöproblemen ligger ”ovanför i styret” så kanske inte det är skolans rektor som är boven, trots att den har det största ansvaret. Istället läggs mer och mer arbete, och högre krav på lärarna i skolornas styrdokument, det vill säga skollagen.

Flera respondenter, likt lärarförbundets ordförande menar att lärare idag har alldeles för många arbetsuppgifter för att hinna med under arbetsdagen, och därmed måste arbetet ofta tas med hem. De risker för psykiska besvär som Försäkringskassan (2018) rapporterar är också en stor indikation på att lärare i grundskolan står inför stora påfrestningar i arbetet. Lärarförbundet (2016) höll tummarna för Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 2015:4) då den

skulle bidra till förbättrade arbetsförhållanden. Men i och med att det, på uppdrag från Arbetsmiljöverket, är rektor och skolledning som ska föra arbetsmiljöarbetet, och de själva drunknar i stress och arbetsuppgifter så kanske det inte fungerar så bra som önskat. Personalen uppmantras gå till sina chefer om de känner stress-symptom så att de i sin tur kan göra sitt jobb så att dessa symptom så småningom minskar som följd av en förbättrad arbetsmiljö. Men om cheferna också har en stor arbetsbörda och själva upplever stress så är det sannolikt att arbetsmiljöarbetet på "att göra" listan och prioriteras inte.

Den tuffa arbetsmiljön kan illustrera det misslyckade kulturstyrning som Grey (2009) talar om. Den långa listan som utgör skolans uppdrag är till för att erbjuda den bästa möjliga utbildning för unga elever, men på bekostnad av personalens hälsa. Till skillnad från Greys exempel där personalen endast log för att de blev tillsagda, så visar det empiriska materialet i denna studie på att lärare gör som de ska på grund av lojalitet och en vilja att erbjuda eleverna det bästa möjliga snarare än tvång. Det är inte en påtvingad kultur och struktur på det sätt att lärare inte alls håller med om den, men att det finns så många aspekter av uppdraget som väger upp för den hektiska miljö de stundtals måste befinna sig i, och som de i viss mån accepterar. Den största kontrasten i fallstudiens resultat är just det att lärarna trots allt trivs med sitt jobb och på sin arbetsplats. Skolverket (2015, Rapport 438) visar också resultat på detta då nio av tio lärare anser att de trivs. Den största anledningen till detta är enligt majoriteten av respondenterna i vår studie just det att de trivs med sina kollegor och tycker mycket om sina elever.

6.0 Slutdiskussion

I föregående kapitel ställdes det insamlade empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Med de förutsättningar författarna har haft har avsikten inte varit att få fram ett resultat som ska ses som den enda sanningen. Förhoppningen har varit att ge en bild av hur organisationskultur skulle kunna uppfattas i praktiken. I den sista delen av rapporten förs en diskussion kring det som framkommit i den aktuella studien. Dessutom ges förslag på framtida forskning inom samma område.

I rapportens första kapitel ställdes två forskningsfrågor;

- Hur upplever lärare att företagskultur på deras arbetsplats kommer till uttryck och hur kan det påverka arbetsmiljön?
- Vem formar organisationskulturen och vad innebär den för lärarens arbetsuppgifter?

6.1 Slutsats

Det som främst skiljer skolverksamheten från ett vanligt företag är att det inom skolan är eleverna, barnen, som står i centrum. Givetvis blir det så naturligt då skolans uppgift i första hand är att främja elevernas lärande och kunskapsutveckling. Eftersom att arbetet på skolor utgår från barnen och deras behov kommer organisationskulturen något i skymundan. Det betyder inte att den inte existerar, men att den kanske är mindre medvetet styrd inom organisationen i sig. Att ta ett steg tillbaka och se över lärarnas situation kan vara något som gynnar både elever och lärare. Den kultur och de aktiviteter som faktiskt förekommer tycker majoriteten av respondenterna har positiv inverkan på deras arbete.

När man tittar på organisationskultur på ett vinstdrivande företag är det lättare att hitta artefakter, symboler som håller samman organisationen. Både Schein (1983) och Hofstede menar att dessa något ytterligare strukturer är lättast att identifiera. Denna typen av symboler var inte lika tydliga att se inom skolverksamheten. Flera av skolorna hade visserligen gemensamma mål de ville uppnå men i många fall handlade det där om teman som var svåra att förändra i verkligheten. Då skolan har en annan utgångspunkt än företag kanske dessa artefakter och symboler inte fungerar på samma sätt, de kanske behöver "översättas" till sammanhanget. I skolans värld kanske det inte handlar om att man ska bära gemensam klädsel, istället kan man försöka förändra andra ytliga aspekter som är motsvarande. Framför allt borde fokuset då ligga på arbetsmiljön. Dels bör man se över lokaler där det i många fall finns behov av renovering, dels behöver man se över arbetsbördan. Likheten mellan gemensam klädsel och renovering kan anses svår att se. Vad det handlar om är att denna typen av symboler är ytliga och relativt enkla att faktiskt ändra, till skillnad från det Schein (1983) beskriver som det understa lagret av pyramiden, de djupt rotade antagandena.

Då svenska skolors kultur traditionellt sett inte innehåller ovan nämnda symboler så ser vi att skolans kultur snarare karaktäriseras mer av sociala aspekter och det uppdrag skolan har i det svenska samhället. Trots att lärare oftast ansvarar för sin egen del av undervisningen och är ensam med eleverna i klassrummet så uttrycker flertalet respondenter att det finns en

övergripande känsla av samarbete och gemenskap. Även om medarbetarna inte är bästa vänner eller umgås privat utanför arbetet så upplever många att de kan vända sig till sina kollegor, alternativt rektor om de behöver stöd eller har frågor när det gäller organisationen eller undervisningen. Nästan alla upplever också att de har och vill ha en god relation med sina kollegor. Att en god social miljö med glädje och gemenskap som man kan känna sig bekväm i leder till en trivsamt arbetsplats och trivs man mår man bättre. Majoriteten av respondenterna menar också att detta skapar motivation.

Däremot ser vi att denna inställning läggs åt sidan när lärarna känner att de inte har tid att fokusera på sig själva. Elevernas kultur, miljö och trivsel behöver förståeligt prioriteras och därmed tror vi är det lätt att glömma bort hur man själv mår. Utbildningssektorns generella kultur skiljer sig därmed från företag där man jobbar för att nå vinst, då det inte bara är organisationen som far illa om lärarna prioriterar sig själva. Elever och föräldrar som lägger sitt förtroende i skolans händer kan påverkas av lärarnas prestation.

Hugman (2012) skriver att kultur även bör inkludera socialt arbete och välfärdsfrågor. Då den typen av frågor som berör de områdena är aktuella bör de ses som en del av utformningen av skolans kultur. Det som tas upp flera gånger om är stressen och den höga arbetsbördan, det går att se både bland våra respondenter och den rapport som Skolverket själva publicerade 2016. I media har man under flera års tid kunnat läsa om att det råder lärarbrist i landet. Vi ser i vår studie att det kanske inte just är lärare som fattas, men att det är skolpersonal som behövs. Det är i dagläget inte undervisningen som är det största problemet, utan allt det administrativa runt om. Flera av de vi intervjuade sa att anställning av fler lärare inte skulle lösa situationen när det gäller stress. Trots att de allra flesta säger att de sociala aktiviteterna som förekommer är viktiga för gemenskapen är det dem man gärna hoppas över när det är som mest att göra. Då många lärare ändå säger att eleverna påverkas mycket av det anställdas kultur och hur lärarna har det kanske man ska överväga att värna mer om lärarnas tillvaro. Att anställa mer skolpersonal hade hjälpt. Dessutom behöver det inte betyda att det är ett omöjligt uppdrag för ledning och chefer, då fullständig behörighet inte blir lika centralt när det inte handlar om anställning av personer som ska undervisa.

Vi ser uppdraget och därmed skollagen som ett genomgående tema i denna studie. Även om inte alla respondenter uttryckligen påstår att det är svensk lag som avgör kulturens uppbyggnad, eller beskyller styrdokumentet för att vara det som skapar stress, så ligger det ständigt i bakgrunden. Just för att skollagen täcker så många olika områden, såväl etiska och sociala normer som talar för alla människors lika behandling, liksom arbetsuppgifter relaterade till själva undervisningen, så finns det en ganska stor övergripande kulturstyrning. De något mjukare lagarna ger mer utrymme för skolan att implementera på det sätt de anser bäst, och kanske på det sätt som lättast uppstår beroende på skolans tidigare kultur och traditioner. Även när det gäller undervisningen är det upp till varje lärare att ansvara för sitt ämne och de har friheten att forma sina ämnen som de vill, så länge de följer kursplanen. Men i viss mån upplevs det för oss som att viss svensk lagstiftning inom undervisningssektorn inte tänkt på hur saker och ting ska fungera i praktiken. Om det ens är rimligt att forma ett nytt styrdokument som LGR11 (Skolverket, 2018) som bland annat inneburit mer administrativt

arbete utan en förminskning av andra arbetsuppgifter. Parallellt ska det dessutom ske ett systematiskt arbetsmiljöarbete på skolorna (AV, 2017) som för att kompensera för den ökade arbetsbördan, men som i själva verket lägger mer arbete på rektorer och skolpersonal.

Sammanfattningsvis ser vi utrymme för en mer strukturerad och uttänkt organisationskultur i skolan. Den kultur som finns på skolor idag är präglad av den aktuella arbetsituationen. Att utgå från tidigare studier inom organisationskultur men att anpassa dessa till skolverksamhet är en väg att gå. Vår studie visar att lärare trots stress och hög arbetsbörda trivs på sina arbetsplatser, vilket tyder på att de allra flesta ändå har förtroende för sin ledning. Att ha personal som trivs är något man ska värna om och se som en tillgång. Det vi kan se är att lärare upplever att det finns organisationskultur på skolor, i form av aktiviteter, stämning och värdegrunder, men att de får bortprioriteras när stress och dylikt kommer in i bilden. Att se över arbetsmiljön är därför en viktig del då de två områdena inom skolverksamheten ofta går hand i hand. Skolans kultur påverkar eleverna, dels i resultat men också gällande studiero då de kan känna av lärarnas energi. I dagsläget är det mycket som styrs av svensk lagstiftning, ledning och chefer, men det är inte mycket av den styrningen som verkar bidra till ett trivsamt arbete.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Denna studie har bidragit med en inblick i hur kulturen upplevs i praktiken av lärare på grundskolor. Då studien är av subjektiv art och med urvalets begränsade storlek kan resultatet inte ses som fulländat och representativt för utbildningssektorn. Men med en fallstudie, vars syfte inte ämnar framställa ett generaliserat resultat, och med vår specifika tidsram har vissa avgränsningar varit nödvändiga. Därmed finns ytterligare aspekter av kultur inom grundskolan som skulle vara intressanta att studera.

I vår studie framkom exempel på hur den enskilda strukturen och grundvärderingarna i en specifik skola kunde skapa en viss typ av miljö och ett visst arbetssätt. Därmed anser vi att det skulle det vara värdefullt att undersöka kommunala skolor och friskolor för att sedan jämföra dem med varandra och se vad som skiljer dem åt. Om skolans tänkta arbetssätt skapar en helt annan kultur än en skola med ett annorlunda arbetssätt.

Då en del av vårt syfte innefattade att ta reda på om kulturen påverkar arbetsprestationen uppkom flera intervjufrågor om ifall personalen anser att eleverna påverkas av personalens kultur. För att få ett mer sanningsenligt resultat i den aspekten och för att få ett annat perspektiv på studien hade det varit intressant att undersöka elevernas egen synvinkel. Genom både kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod kan man undersöka om eleverna själva upplever en skillnad i sina lärares prestation. Vad de tror att det beror på och om det i sin tur kan påverka elevernas trivsel och deras förmåga och möjlighet att uppvisa goda resultat i skolan.

7.0 Källförteckning

- Alvesson, Mats (2013) *Understanding organizational culture*. London, Sage. 2:a upplagan
- Alvesson, Mats. (1993). *Cultural perspectives on organisations*. London, Sage
- Arbetsmiljöverket "AV" (2017) *Arbetsmiljöansvar i skolan*. Hämtad 23/9-2018 från <https://www.av.se>
- Arbetsmiljöverket (2018) *Arbetsmiljöarbete och inspektioner*. Hämtad 23/9-2018 från <https://www.av.se>
- Arbetsmiljöverket (2011) *Hög arbetsbelastning för rektorer påverkar hela skolans arbetsmiljöarbete*. Hämtad 16/12-2018 från <https://www.av.se>
- Arbetsmiljöverket (2017) *Nio av tio skolor slarvar med arbetsmiljön*. Hämtad 16/12-2018 från <https://www.av.se>
- Arbetsmiljöverket (2015) *Organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4*. Hämtad 11/1-19 från <https://www.av.se>
- Arvidsson, Elias (2016) *Sjumilaskolan ger lärarna ultimatum*. Göteborgs Posten. Hämtad 5/1-19 från <http://www.gp.se>
- Björk, Frida (2017) *Sjumilaskolans rektor: "Vi hade bara ett val – att vända detta"* SVT Nyheter. Hämtad 5/1-19 från <https://www.svt.se>
- Dahlberg, Anna (2018) *Lär av rektor Hamid hur man räddar en skola i kaos*. Expressen Hämtad 5/1-19 från <https://www.expressen.se>
- Dorian, Hampus (2016) *Många lärare kritiska till ledningen på Sjumilaskolan*. Göteborgs-Posten. Hämtad 5/1-19 från <http://www.gp.se>
- Eklöf, T., & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering : Strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Natur & kultur akademisk
- Eriksson-Zetterquist Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. (2015) *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber AB
- Försäkringskassan (2018) *Sjukfrånvaron på svensk arbetsmarknad, Socialförsäkringsrapport 2018:2*. Hämtad 11/1-19 från <https://www.forsakringskassan.se>
- Giddens, Anthony. Nilsson, Björn (översättare). (1994) *Sociologi. Vol. 1*. Lund Studentlitteratur
- Grey, Chris. Holmqvist, Anna (översättare) (2009) *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund, Studentlitteratur AB.
- Hugman, Richard. (2012) *Culture, Values and Ethics in Social Work*. Routledge.
- Hollensen, Svend. (2017) *Global Marketing, seventh edition*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited
- Kullberg Fredrik (2017) *Nytt ledarskap räddade problemskolan*. Svenska Dagbladet Hämtad 5/1-19 från <https://www.svd.se>
- Lind, Rolf. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1:3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lärarförbundet (2017) *Lärare överrepresenterade bland sjukskrivna*. Hämtad 11/1-19 från <https://www.lararforbundet.se>

- Lärarförbundet (2016) *Ny arbetsmiljöföreskrift ska minska den arbetsrelaterade ohälsan*. Hämtad 11/1-19 från <https://www.lararforbundet.se>
- McGregor, Douglas (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, Vol 82, No 2, pp. 340-363.
- Murguz Anela (2017) *Så lyfte Zafar skolan i biskopsgården*. Borås Tidning. Hämtad 5/1-19 från <http://www.bt.se>
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Boston. Addison-wesley Publishing Company.
- Pfeffer, Jeffrey. (1977) *The Ambiguity of Leadership*. *The academy of management review*. Vol 2, No 1, pp. 104-112.
- Rosen, Michael (1985) *Breakfast at Spiro 's: Dramaturgy and dominance*. *Journal of Management*, Vol 11, No 2, 31-48
- Schein, Edgar. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 2:a Upplagan.
- Schein, Edgar. H. (2017) *Organizational culture and leadership*. Hoboken, John Wiley & Sons Inc. 5:e Upplagan
- Skolverket (2016) *Attityder till skolan 2015, Rapport 438*, Hämtad 23/9-2018 från <https://www.skolverket.se>
- Skolinspektionen (2016) *Regelb. tillsyn Skolbeslut Göteborg Sjumilaskolan F-9 B 2015*. Hämtad 5/1-19 från <https://www.skolinspektionen.se/sv/Beslut-och-rapporter>
- Skolinspektionen (2016) *Regelb. tillsyn Uppföljning beslut Göteborg Sjumilaskolan F-9 B, 2016*. Hämtad 5/1-19 från <https://www.skolinspektionen.se/sv/Beslut-och-rapporter>
- Skolinspektionen (2017) *Regelb. tillsyn Uppföljning beslut Göteborg Sjumilaskolan 7-9, 2017*. Hämtad 5/1-19 från <https://www.skolinspektionen.se/sv/Beslut-och-rapporter>
- Skolverket (2018) *Läraryförsörjningen*. Hämtad 16/12-2018 från <https://www.skolverket.se>
- Skolverket (2018) *Kartläggningen: tio punkter för en bättre skola*. Hämtad 16/12-2018 från <https://www.skolverket.se>
- Skolverket (2018) *Läroplan för grundskolan samt för förskoleklassen och fritidshemmet*. Hämtad 22/12-2018 från <https://www.skolverket.se>
- Smircich, Linda (1983) *Concepts of culture and Organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture* (Sep., 1983), pp. 339-358 , Sage Publications, Inc. Hämtad 3/1-2019
- Sveningsson Stefan, Alvesson Mats. (2010) *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB
- Traphagan John (2015) *Why "company culture" is a misleading term*, *Harvard Business Review*. Hämtad: 3/1-19 från <https://hbr.org>

Bilaga 1:

Intervjuguide

Ålder

Kön

Hur länge har du arbetat inom skolverksamhet

Hur länge har du arbetat på din nuvarande skola.

1. Vad kommer du att tänka på när du hör ordet organisationskultur?/Hur skulle du definiera organisationskultur?
2. Tycker du att det är viktigt?
3. Hur kommer det till uttryck på din arbetsplats?
4. Vem är det som implementerar/kontrollerar kulturen?
5. Hur uppfattade du organisationskulturen när du var ny, har den förändrats?
6. Har ni några rutiner eller traditioner som återkommer?
7. Jobbar du mycket ensam?
8. Trivs du på din arbetsplats? Vad gör att du trivs? Vad hade kunnat förändras?
9. Hur är arbetsmiljön?
10. Ser du något samband mellan arbetsmiljön och organisationskulturen?
11. Vad har ni för jargong i personalrummet?
12. Har ni några gemensamma mål på skolan, stämmer de överens med din egna? (bortsett från kursplanen)
13. Finns det anställda som inte deltar i kulturen?
14. Förändrar ditt deltagande din prestation som lärare?
15. Upplever du att barnen påverkas av de anställdas kultur?
16. Hur är din relation till dina kollegor?
17. Hur tror du dina kollegor uppfattar företagskulturen?
18. Finns det någon motsvarighet till barnens kamratstödjare bland lärarna?
19. Har du några erfarenheter av organisationskultur från tidigare arbetsplatser?

