



**HÖGSKOLAN VÄST**

Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

**Kandidatuppsats 15 hp, Företagsekonomi**

# **Organisationsförändring**

**- En studie om medarbetares upplevelser av  
organisationsförändringar.**

**Kandidatuppsats 15 hp**

**Vårterminen 2016**

**Författare:** Lina Höög

**Författare:** Ida Bokefalk

**Examinator:** Ahmad Ahmadi

**Handledare:** Ann-Louise Petersen

## **Förord**

*Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp i denna studie, utan deras medverkan hade studien inte kunnat genomföras. Dessutom vill vi även innerligt tacka de studenter som opponerat och hjälpt oss med tips på förbättringar till vår studie. Slutligen vill vi tacka vår examinator Ahmad Ahmadi.*

Högskolan Väst, 3 juni – 2016.

Lina Höög & Ida Bokefalk

## **Abstract**

**Author:** Lina Höög & Ida Bokefalk

**Level:** Bachelor Thesis in Business Administration, specializing in organization, spring term 2016

**Titel:** Organisational change – a study of employee perceptions of organizational changes.

Change is a process that most people can relate to. It is also something that is considered to be inevitable for both personal and professional life. External and internal factors affecting organizations that want to change that then affect the people within the organization. But how do different people react to changes? Does it acknowledge the fact that individuals have different perceptions and different reactions to changes? Whether a change is considered to be successful or not depends on whose perspective into account. Our purpose with this study was to investigate the employees' experiences of an organizational change within a public school. We hope to contribute to a greater knowledge of what employees consider to be important for change leaders to take into account the introduction of new change management. Also to be able to provide a wider theoretical knowledge on the phenomenon to change leaders should be able to use the information to help meet future change jobs. We want the study to answer the internal conditions necessary based on employees' experiences for a successful change process. We have made a qualitative case study and collected empirical data from semi-structured interviews. Our theoretical basis consists of research on various aspects that influence employee perspective, and together with our empirical material is the basis for our analysis and interpretation. The most concrete conclusion we have drawn from employees' perceptions of organizational change is that the emphasis should be placed on reaching a workable communication.

**Keywords:** Organizational change, ICT, communication, teamwork/companionship, leadership, participation, learning.

# Sammanfattning

**Författare:** Lina Höög & Ida Bokefalk

**Nivå:** Kandidatexamen i företagsekonomi, inriktning organisation. Vårterminen 2016

**Titel:** Organisationsförändring – en studie om medarbetarnas upplevelser av organisationsförändringar.

Förändring är en process som de flesta människor kan relatera till, det är även något som anses vara oundvikligt både för den enskilda individen och i det professionella livet. Både yttre och inre faktorer påverkar organisationer till att vilja förändras som därefter påverkar människorna inom organisation. Men reagerar vi som människor lika vid förändringar? Tas det hänsyn till att individer kan ha olika uppfattningar och skilda reaktioner vid förändringar? Huruvida en förändring anses vara lyckad eller inte beror på vems perspektiv som beaktas. Vårt syfte med studien var att undersöka medarbetares upplevelser av en organisationsförändring inom en kommunalskola. Vi hoppas kunna bidra med en ökad kunskap om vad medarbetarna anser vara viktigt för förändringsledare att ta hänsyn till vid införandet av nya förändringsarbeten. Även att kunna ge en vidare teoretisk kunskap om fenomenet för att förändringsledare ska kunna ta del av informationen som hjälp inför framtida förändringsarbeten. Vi vill med studien besvara vilka interna förutsättningar som krävs utifrån medarbetarnas upplevelser för ett positivt förändringsarbete. Vi har gjort en kvalitativ fallstudie och samlat in empiri med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Vår teoretiska grund består av forskning om olika aspekter som påverkar medarbetarperspektivet och tillsammans med vårt empiriska material utgör det grunden för vår analys och tolkning. Den mest konkreta slutsatsen vi kunnat dra utifrån medarbetarnas upplevelser av organisationsförändringar är att stor vikt bör läggas vid att nå en fungerande kommunikation.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, IKT, kommunikation, medarbetarskap, ledarskap, delaktighet, lärande.

# Innehåll

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>2</b>
<b>1.3 FORSKNINGSFRÅGA</b>	<b>4</b>
<b>1.4 SYFTE</b>	<b>4</b>
<b>2 METOD</b>	<b>4</b>
<b>2.1 BEGREPPSFÖRKLARING</b>	<b>5</b>
<b>2.2 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT</b>	<b>5</b>
<b>2.3 UNDERSÖKNINGSANSATS</b>	<b>5</b>
<b>2.4 DATAINSAMLING</b>	<b>5</b>
2.4.1 INTERVJU	6
2.4.2 URVAL AV RESPONDENTER	7
2.4.3 VAL AV ORGANISATION	8
2.4.4 OBSERVATION	8
<b>2.5 FORSKNINGSETIK</b>	<b>8</b>
<b>2.6 ANALYS- OCH TOLKNINGSMETODER</b>	<b>9</b>
<b>2.7 KÄLLKRITIK</b>	<b>9</b>
<b>2.8 TILLFÖRLITLIGHET &amp; ÖVERFÖRBARHET</b>	<b>10</b>
<b>2.9 FÖRFÖRSTÅELSE</b>	<b>10</b>
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>11</b>
<b>3.1 INSAMLING AV TEORI</b>	<b>11</b>
<b>3.2 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING</b>	<b>11</b>
<b>3.3 MEDARBETARSKAP</b>	<b>13</b>
<b>3.4 FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND</b>	<b>15</b>
<b>3.5 FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION</b>	<b>16</b>
<b>3.6 LÄRANDE VID FÖRÄNDRING</b>	<b>17</b>
<b>3.7 FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP</b>	<b>18</b>
<b>3.8 ANALYS- OCH TOLKNINGSMODELL</b>	<b>19</b>
<b>4 EMPIRI</b>	<b>21</b>
<b>4.1 BAKGRUND TILL EMPIRISK STUDIE</b>	<b>21</b>
<b>4.2 OBSERVATION</b>	<b>21</b>
<b>4.3 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING</b>	<b>22</b>
<b>4.4 MEDARBETARSKAP</b>	<b>23</b>
<b>4.5 FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND</b>	<b>24</b>

<b>4.6 FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION</b>	<b>26</b>
<b>4.7 LÄRANDE VID FÖRÄNDRING</b>	<b>28</b>
<b>4.8 FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP</b>	<b>28</b>
<b>4.9 SAMMANFATTNING AV EMPIRISK DATA</b>	<b>29</b>
<b><u>5 TOLKNING</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b>5.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING</b>	<b>31</b>
<b>5.2 MEDARBETARSKAP</b>	<b>32</b>
<b>5.3 FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND</b>	<b>33</b>
<b>5.4 FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION</b>	<b>34</b>
<b>5.5 LÄRANDE VID FÖRÄNDRING</b>	<b>35</b>
<b>5.6 FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP</b>	<b>35</b>
<b><u>6 SLUTSATS</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b>6.1 STUDIENS SLUTSATS</b>	<b>37</b>
<b>6.2 REKOMMENDATIONER TILL SKOLAN</b>	<b>37</b>
<b>6.3 GENOMFÖRANDE</b>	<b>38</b>
<b>6.4 FORTSATTAS STUDIER</b>	<b>38</b>
<b><u>7 REFERENSER</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b><u>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE TILL MEDARBETARE</u></b>	<b><u>I</u></b>
<b><u>BILAGA 2 INTERVJUGUIDE TILL REKTOR</u></b>	<b><u>III</u></b>

# 1 Inledning

*Det inledande kapitlet redogör för studiens undersökningsområde genom att inleda med en bakgrund till ämnet. Därefter beskrivs och motiveras problemområdet för att ge en förståelse till varför ämnet är intressant att belysa. Slutligen presenteras forskningsfrågan samt vad syftet med studien är.*

## 1.1 Bakgrund

Förändring är en process som det flesta människor kan på ett eller annat sätt relatera till antingen genom att själva deltagit eller också genom att ha observerat förändringsarbeten. Förändringar kan i vissa fall vara självvalda och i annat fall vara icke-självvalda och istället ses som nödvändiga. Price och Chahal (2006) anser att det är oundvikligt att undgå förändringar både för den enskilda personen samt i det professionella livet. Förändringens påverkan på människor kan vara olika men tenderar att pressa de anställda utanför sin trygghetszon vilket kan resultera i en personligutveckling, men det kan även skapa stress och ångest som utgör motstånd. Huruvida individer når en personligutveckling eller inte kan bero på om de har förmågan att se förändringen från andra perspektiv, om så är fallet har de också lättare för att lära sig och därmed utvecklas (Antonacopoulou, 2001). Däremot, att medarbetare inom organisationen bemöter förändringar med motstånd menar Dawson (2003) inte är något överraskande då flertalet förändringar misslyckas med sitt syfte. En tänkbar förklaring till misslyckandet kan vara att ledare förbiser hur ett införande av förändring även kan förändra de mänskliga förhållandena. Huruvida förändringsinitiativ bemöts med motstånd eller inte kan även bero på hur de tidigare erfarenheterna av förändringar ser ut bland de involverade parterna (Self m.fl. 2007). Vidare uppfattas ofta organisationsförändringar som synliga och avgränsade händelser. Dock när det handlar om omställningar i form av neddragningar av personal eller förändrade arbetsätt betraktas det istället som något chefer kan införa utan att ta hänsyn till betydelsen av medarbetarnas förståelse. Kommunikationen i organisationer spelar stor roll för hur medarbetarna reagerar vid förändringsarbeten då det handlar om att medarbetarna behöver informeras om förändringen för att inse meningen med den (Platen, 2006). Vidare har Platen (2006) tolkat Smeltzers (1991) forskning om att kommunikationen och informationsspridningen tas förgivet när det handlar om delaktighet och gemensamma visioner, vilket innebär att det inte läggs stor vikt vid att förbättra dessa aspekter.

I en artikel skriven av Ahlin (2015) kan vi läsa att förändringar sker konstant, detta synliggörs framförallt i media som visar att förändringar har ägt rum men även att det finns pågående processer av större förändringar. Enligt Breske Hirscher (2014) så innebär en organisationsförändring en stor utmaning för ledningsgruppen. Oftast diskuteras förändringarna under en längre tid internt inom ledningsgruppen innan medarbetarna blir informerade, vilket gör att ledningsgruppen redan hunnit smälta informationen i det skede som det blir en nyhet för medarbetarna. Det är i denna del av processen som många organisationer begår ett stort misstag, då de missar det faktum att ledningsgruppen och medarbetarna är i olika faser inför förändringen. Samtliga anställda inom organisationer kräver olika tid till att finna sin roll i ett nytt sammanhang. Studier visar att cirka tio procent av medarbetarna inom en organisation som utför en större förändring har en negativ inställning till förändring generellt och har inget intresse av att anpassa sig eller vara delaktiga i den bestämda förändringen. Det visar även att

tio procent av medarbetarna har en positiv inställning till förändring och ser det som en möjlighet att utvecklas. Däremot har 80 procent av medarbetarna, som är den största gruppen en neutral inställning till förändring men lutar till en positiv eller negativ inställning beroende på vem de låter sig påverkas av. Arbetsgivare bör därför lägga mycket kraft på att påverka denna grupp.

Marklund (2009) påvisar att kommunikationen kan fungera som ett strategiskt verktyg för att leda organisationer till förbättrade resultat både på kort- och långsikt. Det behöver nödvändigtvis inte kosta en större summa pengar för att upprätthålla en god kommunikation, men det är en strategi som organisationer inte bör prioritera bort. I organisatoriska sammanhang kan en tydlig kommunikation fungera som en nyckel för att genomföra åtgärder på lämpliga sätt, dock är det en aspekt som ofta tas för givet och således inte prioriteras. En god kommunikation kan resultera i att gemensamma målbilder skapas i organisationer, vilket är lämpligt för att nå en gemensam framgång. Därav är kommunikationen ett av de viktigare verktygen för att nå målen och dessutom få medarbetarna att känna delaktighet, när kommunikation och information saknas eller förbises uppstår svårigheten att känna delaktighet.

Vi har valt att studera en organisationsförändring med fokus på medarbetarnas upplevelser är för att vi själva har erfarenhet av förändringsarbeten som medarbetare. Vi är båda överens om att oberoende om förändringen är stor eller liten så uppkommer skilda reaktioner från de som berörs av förändringen vilket gör det ännu mer intressant att studera vidare. Samtidigt kan olika organisationers medlemmar vara olika rustade inför förändringar beroende på vad det är för typ av organisation. I dynamiska branscher som exempelvis ständigt måste följa trender tror vi att förändringar faller sig mer naturligt för samtliga anställda och att det därav ges en större mottaglighet inför förändringar oavsett vad den innebär. Vi tror dock att många medarbetare i organisationer upplever likvärdig komplexitet vid förändringar som vi identifierat vilket ger oss större anledning till att genomföra studien.

## **1.2 Problemdiskussion**

Förändring som begrepp upplever vi vara ett fenomen de allra flesta känner till och som samtliga någon gång har stött på. Svenningsson och Sörgärde (2014) anser att organisatoriska förändringar är lika svåra att undvika som döden och betalning av skatter är, vilket påvisar aktualiteten inom området. Men reagerar vi som människor lika vid förändringar? Tas det hänsyn till att individer kan ha olika uppfattningar och skilda reaktioner vid förändringar? Sådana frågor visar att det finns en problematik i förändringsprocessen som vi vill belysa utifrån medarbetarnas perspektiv i en vald organisation. Det vi vill är således att fånga upp medarbetarperspektivet i förändringar då vi ser det som viktigt att belysa deras delaktighet och påverkan i förändringsprocesser men även hur de påverkas av förändringens införande. För att skapa en ökad förståelse för medarbetarnas perspektiv anser vi det även vara viktigt att med ett ledarperspektiv få fram den kontext som medarbetarna befinner sig i vid en förändring samt få större kännedom för organisationens arena.

Redan i början av förändringsarbeten kan det uppstå en obalans mellan ledning och medarbetare då mängden av information kan skilja sig men också delaktighet i förändringsprocessen. Som



Breske Hirscher (2014) påpekar så är organisationens medlemmar i olika faser vid förändringens påbörjan. Detta anser vi vara ytterst viktigt att ha i åtanke då detta kan ha en påverkan på huruvida processen blir framgångsrik eller inte. Svenningsson och Sörgärde (2014) utgår ifrån ett kritiskt perspektiv till förändringar där det uppmärksammar behovet eller snarare tanken bakom förändringen i fråga. Författarna menar även att organisationsförändringar inte alltid utförs i syfte för organisationens bästa utan att det i grunden kan handla om makt eller att förändras för att uppnå legitimitet från omgivningen. Vidare ställs då frågan, för vem är förändringen framgångsrik eller lyckad? Huruvida en förändring visar sig vara framgångsrik eller inte handlar till stor del om vilket eller vems perspektiv som beaktas. I denna studie handlar det om att sätta medarbetarna i fokus för att se hur de ser på en lyckad förändringsprocess.

Människor tenderar allt för ofta till att tro att förändringsarbeten ska resultera i ett positivt utfall, således blir det viktigt att fundera över processen innan den genomförs (Dawson, 2003). Beer och Eisenstat (1996) menar att cirka tre fjärdedelar av samtliga organisationsförändringar misslyckas med sitt syfte i förhållande till vad som var förväntat. Dock menar Quinn (2004) tolkat av Self (2007) att cirka 50 procent av alla förändringsarbeten misslyckas och att det främst beror på ett bristfälligt ledarskap. Kan en organisation inte hantera att det kan uppstå motstånd i förändringsarbeten kan det även det resultera i ett misslyckande (Waddell & Sohal, 1998). En annan faktor som kan påverka till att förändringsarbetet tar en negativ riktning är de anställdas bemötande till förändring som kan göras med en cynisk inställning. Hur människor ställer sig till förändring kan bland annat ha sin grund i tidigare erfarenheter (Kotter & Cohan 2002 se Self m.fl. 2007). En intressant aspekt vi vill belysa med studien är istället hur organisationer kan förbättra vissa aspekter för att lyckas. Medarbetarna arbetar aktivt med förändringar efter att det införts men hade organisationen kunnat förbättra något för att lyckas bättre?

Förändringar är komplexa och det finns ett flertal orsaker till att det inte ger de utfall som var ämnade från början. En av de mest primära anledningarna till misslyckade förändringsprocesser ligger i att den interna kommunikationen brister (Barret 2002 se Platen 2006). Frågan är då om ett lyckat förändringsarbete innebär att det föreligger en god kommunikation? Ser förändringen lyckad ut från ett utifrån perspektiv eller finner samtliga medlemmar i organisationen förändringen som positiv? Tas det någon hänsyn till frågor som dessa, det vill vi belysa genom vår studie. Vår uppfattning av huruvida en förändring är lyckad eller inte beror på från vems perspektiv på förändringen som beaktas och därav uppstår en problematik. Bara för att ledningen upplever förändringen som positiv innebär det inte att medarbetarna upplever förändringen som positiv och vice versa. Ser inte samtliga involverade parter förändringens nödvändighet kan detta då påverka organisationsförändringens utfall?

I denna studie ställer vi teorier som berör medarbetarskap och delaktighet vid förändring mot hur det ser ut i praktiken inom vårt undersökningsobjekt, en kommunal skola. Vi undersöker hur medarbetarna upplever förändringen och vilka faktorer som är viktigast för ett positivt utfall. Skolan är en offentlig verksamhet och de är vanligtvis toppstyrda därav läggs oftast störst vikt vid ledarskapet i verksamheten och inte på medarbetarna (O'Brien, 2002). Vi kan inte heller se genom den befintliga forskningen att medarbetarperspektivet uppmärksammas. Vi ser

det därför som både intressant och relevant att lägga störst vikt vid medarbetarna för att fånga upp deras upplevelser av organisationsförändringar.

Forskningen vi använt oss av i bakgrunden och problemdiskussionen lyfter olika interna aspekter som kan komma att påverka förändringsprocessen. De aspekter som vi sett att forskningen återkommer till är kommunikation, motstånd, ledarskap, lärande och medarbetares deltagande därav har vi valt att fördjupa oss ytterligare i dessa aspekter utifrån medarbetarnas perspektiv. Vi upplever att det inom forskningen om skolan läggs stor vikt vid eleverna och deras lärande och inte på lärarna och deras upplevelser och därför ser vi det som intressant att se hur förändringar inom skolan påverkar dem och deras arbetssituation.

### **1.3 Forskningsfråga**

- Vilka interna förutsättningar krävs för att uppnå en positiv förändring utifrån medarbetarnas upplevelser?

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka en organisationsförändring på en kommunal skola med fokus på medarbetarnas upplevelser. Vi kommer således genom tidigare vetenskaplig forskning och denna studiens empiri presentera förslag på hur lyckade förändringar genomförs utifrån vad medarbetarna anser är positivt eller lyckat. Vi vill även kunna bidra med en ökad kunskap om vad medarbetarna anser vara viktigt för förändringsledare att ta hänsyn till vid införandet av nya förändringsarbeten. Vi vill genom studien ge en vidare teoretisk kunskap av fenomenet för att förändringsledare ska kunna ta del av informationen som hjälp inför framtida förändringsarbeten.

## **2 Metod**

*I följande avsnitt redogörs det för studiens genomförande innefattande metodval, vetenskapligt synsätt samt hur tillvägagångssättet för datainsamling hanterats. Vidare förs resonemang om källkritik, tillförlitlighet, överförbarhet och även studiens etiska överväganden. Slutligen presenteras förförståelsen inom området.*

## **2.1 Begreppsförklaring**

APT – Arbetsplatsträff, obligatoriskt möte för samtliga anställda på skolan.

IKT- Information och kommunikations teknik

IT – Informationsteknik

## **2.2 Vetenskapligt synsätt**

Vår studie bygger på att skapa en förståelse för förändringsarbeten samt hur de påverkar medarbetarna att genomföra förändringar, således är en kvalitativ ansats det mest lämpade för vår studie då det handlar om att fånga upp känslor och erfarenheter. En kvalitativ ansats skapar förutsättningarna för ett tolkande synsätt. Björklund och Paulsson (2012) menar att kvalitativa studier tillämpas för att skapa en djupare förståelse för ett valt problem, händelse eller situation. Vår undersökning har genomförts med hjälp av en fallstudie där vi genomfört djupgående semistrukturerade intervjuer. Vidare menar Bryman och Bell (2013) att det i kvalitativa studier fokuseras på ord och inte siffror, vilket blir applicerbart i denna studie då vi kommer att göra tolkningar och analyser av det studerade ämnet. Tolknings kan skilja sig åt då individer uppfattar situationer olika, det är därav viktigt att förstå att vår analys bygger delvis på att vi ställer forskning och empiri emot varandra och dels av tolkningar av vår egen kunskap.

Både Bryman och Bell (2013) samt Patel och Davidsson (2003) menar att den kvalitativa metoden följs av ett hermeneutiskt synsätt, som i detta fall innebär tolkning av språk och handlingar. Det hermeneutiska perspektivet är användbart i denna fallstudie då vi genomfört semistrukturerade intervjuer för att komma åt andras upplevelser av förändringsarbeten, som vi sedan gör tolkningar av med hjälp av tidigare forskning.

## **2.3 Undersökningsansats**

Undersökningsansatsen visar huruvida studiens förhållande ser ut mellan teori och empiri. Det finns tre ansatser dessa är induktion, deduktion och abduktion, de vanligaste är induktion och deduktion. Induktion innebär att forskningen har sin utgångspunkt i verkligheten och att det utifrån praktiken skapas teorier. Deduktion innebär istället att utgångspunkten för forskningen ligger i redan befintlig teori som ska prövas i praktiken (Bryman & Bell, 2003). Abduktion innebär en blandning mellan induktion och deduktion, således kan analysmetoden växla däremellan (Patel & Davidsson, 2003) Vår studie går att likna främst vid en abduktiv analysmetod då vår undersöknings främsta uppgift är att studera medarbetarperspektivet vid förändringar. I vårt analyskapitel har vi ställt empiri och teori emot varandra för att se eventuella likheter och skillnader för att arbeta fram en slutsats. Vår studie startar deduktivt då vi gjorde en preliminär teoretisk referensram innan vi påbörjade vår empiriska insamling, därav är intervjuguiden utformad från vår teoretiska referensram. Den induktiva ansatsen appliceras i vår studie då vi inte haft någon förkunskap av den organisation vi studerat, detta innebär att vi haft möjlighet till att göra tolkningar av organisationen.

## **2.4 Datainsamling**

Datainsamlingen till vår studie utgår från både primär- och sekundärdata. Studiens empiriska datainsamling består av primärdata som innebär att det är vi som undersökare som själva samlar in data genom att utföra ett antal intervjuer. Sekundärdata används för att samla in vår teoretiska referensram då vi sökt efter tidigare forskning och teori i vetenskapliga texter så som via artiklar

och doktorsavhandlingar. Patel och Davidsson (2003) menar att mängden av material till uppsatsen beror på problemställningens art samt hur tidskrävande det är att dels samla materialet och dels att analysera materialet.

Tyngdpunkten i vår datainsamling är primärdata från våra kvalitativa semi-strukturerade intervjuer, då vår studie bygger på att få en förståelse för medarbetarnas upplevelser vid förändringsarbeten. För att vi ska nå denna förståelse har vi valt att genomföra intervjuerna face-to-face som Dalen (2008) menar ger större möjlighet till att ställa följdfrågor som ger bättre förutsättningar för att komma åt respondenternas egna tankar och åsikter. Vi kommer även att spela in intervjuerna då det ger oss större möjlighet att fokusera och engagera oss bättre under samtalet samt att det ger oss möjlighet att kunna analysera innehållet flera gånger. Dock för intervjuer med sig frågor om etik som vi kommer att behandla senare under ett eget avsnitt.

Inför intervjuerna har vi studerat tidigare forskning och olika teorier om förändringsarbeten och dess påverkan på medarbetarna. Vi har då identifierat aspekter som vi anser vara relevanta att studera vidare dessa är kommunikation, delaktighet/medarbetarskap, motstånd, ledarskap och lärande i förhållande till förändring och medarbetarnas upplevelser. Utifrån vår teoretiska referensram utformade vi vår intervjuguide som bestod av cirka 30 frågor, vi var dock inte låsta till dessa frågor under intervjutillfällena utan vi anpassade frågorna samt följdfrågor utefter situationen med varje enskild respondent. Intervjuerna genomfördes enskilt med vardera respondenten dels för att höja tillförlitligheten och dels för att fånga upp nyans vid de olika intervjutillfällena.

#### **2.4.1 Intervju**

Patel och Davidsson (2003) hävdar att kvalitativa intervjuers syfte är att hitta och identifiera egenskaper hos respondenterna som är baserade på deras erfarenheter och uppfattningar. Därav har vi valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer med en utformad intervjuguide att utgå från som ger utrymme för öppna svar och följdfrågor. I vårt fall handlar det om att få respondenterna att öppna upp sig och prata så fritt som möjligt. Vid användningen av öppna intervjufrågor ges det större möjlighet till att resultatet blir att respondenterna öppnar sig och pratar fritt om deras livserfarenheter (Dalen, 2008). Det ger även oss möjligheten att gå in på djupet med våra frågor samt att vi tillåter respondenterna att föra fram sina perspektiv av vad som är viktigt.

I intervjusituationer är det viktigt att ge respondenterna tid för att svara därav är det viktigt att inte vara rädd för att det kan uppstå tystnad då den ger utrymme för respondenterna att tänka innan de svarar. Dalen (2008) menar även att den inledande frågan i intervjusammanhanget är avgörande för hur känslan blir hos respondenten under hela intervjun, därav har vi valt att inleda med generella frågor som ger en avslappnad miljö. Det är viktigt att få en avslappnad miljö under intervjun så att respondenten mår bra och det är något vi tagit hänsyn till vid utformandet av vår intervjuguide.

Vi valde som tidigare nämnt att spela in varje intervjusituation för att inte göra misstag vid transkribering då det handlar om att verkligen få fram det som sagts och inget annat. Dock valde vi även att föra dokumentationer under intervjuerna för att inte missa viktiga delar som exempelvis det som sägs när intervjun avslutas. Under intervjusituationerna valde vi att båda

delta dels för att vi ska få en som är intervjuare och dels för att vi skulle kunna ha en observatör. Det handlar om att vi inte vill missa viktiga detaljer så som kroppsspråk och följdfrågor. Vi valde att vara tydliga när vi gick in till intervjupersonerna med vem som leder intervjun och vem som är där för att föra dokumentation. Vi är medvetna om att vårt val att vara med båda två kan öka risken för att respondenterna ska känna sig i underläge och på så sätt även skapa osäkerhet därav vår tydlighet i vilka roller vi har vid intervjutillfället.

#### **2.4.2 Urval av respondenter**

Vår kvalitativa studie har omfattat sex intervjuer som vi har baserat på ett urval som Bryman och Bell (2013) beskriver som ett bekvämlighetsurval, då vi kontaktat en medarbetare på organisationen som i sin tur valt ut andra anställda som varit lämpliga för vår studie. Vi tydliggjorde att vi ville ha intervjupersoner av olika kön, deras anställningstid samt ålder för att fånga upp olika perspektiv. Vi har sökt förståelse från två olika perspektiv dessa är ledarskaps- och medarbetarperspektivet, därav har vi valt att intervju en biträdande rektor och fem medarbetare som är aktiva lärare på skolan.

Dalen (2008) har tolkat Strauss och Corbins (1988) teori om att vid sammansättning av urvalspersoner är det lämpligt att välja de individer som återspeglar mest variation på fenomenet som studeras för att nå olika dimensioner och perspektiv på det studerade ämnet. Då tyngdpunkten i empirin ligger i att vi vill få fram medarbetarperspektivet i förändringsprocesser har vi valt respondenter som har genomgått en förändring för att se hur de har påverkats samt hur de varit med och påverkat förändringen. Vi har även valt att intervju en biträdande rektor för att se hur han ser på förändringen och medarbetarskapet inom skolan. Då fokus i studien ligger på medarbetarna handlar det om att fånga upp deras upplevelser dock anser vi att den biträdande rektorn kan komma med infallsvinklar om hur medarbetarskapet fungerar på skolan. Vi har tagit hänsyn till att lärare och rektorer har olika ansvarsområden och arbetsuppgifter genom att utarbetat anpassade intervjuguider till de båda yrkesbefattningarna. Samtliga intervjuer har genomförts personligen. Det avsattes cirka 40 minuter för varje möte dock varierade intervjutiderna mellan 30-50 minuter, därav har vi sammanlagt cirka fem timmars inspelat material som vi arkiverat på våra personliga datorer i form av både ljudfiler samt den text vi transkriberat utifrån det insamlade materialet. Med tanke på att vi valt att ha många intervjufrågor trots tidsbrist frågade vi samtliga respondenter om det var okej att eventuellt komplettera intervjun med mailkontakt vilket samtliga gav samtycke för.

Respondenterna har bestått av både manliga och kvinnliga medarbetare samt en manlig biträdande rektor. Samtliga har högre utbildningar från universitet/högskola inom sitt område vilket innebär att samtliga lärare är legitimerade.

Respondent 1 – Kvinna i 30- 40 års ålder. Lärare i flera ämnen och har arbetat på skolan i cirka 12 år.

Respondent 2 – Man i 40-50 års ålder. Lärare i ett ämne och har arbetat på skolan i cirka fem och ett halvt år.

Respondent 3 – Man i 25-30 års ålder. Lärare i två ämnen, har arbetat på skolan i cirka ett år och är relativt nyutexaminerad.

Respondent 4 – Man 45-50 års ålder. Lärare i sex ämnen, har arbetat på skolan i sex år.

Respondent 5 – Kvinna i 25-30 års ålder. Lärare i två ämnen, hon har varit anställd i cirka ett och ett halvt år på skolan och är relativt nytexaminerad.

Biträdande rektor – Man i 40 års ålder. Tidigare arbetat som både lärare och rektor på andra skolor. Tillsattes till tjänsten som biträdande rektor för ett år sedan.

### **2.4.3 Val av organisation**

Urvalet av organisation har vi baserat på att det ska ha genomförts en förändring som har en koppling till medarbetarna i organisationen. Då det är svårt att söka sig fram till organisationer som genomgått förändringar har vi istället gått via våra kontaktnät. Vi använde oss dels av sociala medier för att få idéer till organisationer samt att vi frågade individer i vår omgivning, för att slutligen via vårt kontaktnät komma i kontakt med den organisation vi valt att studera. Organisationen vi studerar är en skola som nyligen genomfört en förändring då skolan infört IKT. Förändringen innebar nya utlärningsmetoder för lärarna att anpassa till eleverna, det handlar om att använda datorer som läromedel som komplement till de traditionella utlärningsmetoderna i form av böcker. Förändringen har medfört att lärarna på skolan behövt ändra sitt arbetssätt då strukturen i det dagliga arbetet förändrats då både planering, lektioner, kommunikation och informationsspridning sker via datorer. Vidare innebär det ett annat ansvar för läraren då det även handlar om att se till att eleverna använder datorerna till det de ska.

Skolan vi undersöker är en kommunalskola som ligger centralt i kommunen den verkar inom, det handlar om en cirka tio minuters promenad in till centrum. Det är en högstadieskola med årskurserna 7-9. Skolan har en rektor samt en biträdande rektor och 15 legitimerade lärare, båda rektorerna är medelålders män och lärarna är jämt fördelat på antalet kvinnor och män. Majoriteten av eleverna på skolan har en utländsk härkomst.

### **2.4.4 Observation**

Vi har i samband med våra intervjutillfällen utfört observationer på skolan genom att ta del olika intryck så som arbetsmiljö, bemötande och huruvida gemenskapen sinsemellan medarbetarna ser ut. Observationerna är begränsade då tyngdpunkten i studien är intervjuerna dock anser vi att observationen kan komplettera intervjuerna då vi kan göra tolkningar av det vi sett och hört. Intervjuerna genomfördes i olika miljöer vilket gav oss intryck från flera olika delar av skolan. Det har gett oss infallsvinklar från både formella platser som konferensrum och kontor till mer informella platser som personalrum och matsal. Intervjuerna genomfördes under samma dag vilket innebar en heldagsvistelse på skolan där vi kunde samla in olika intryck.

## **2.5 Forskningsetik**

Vid utförande av en kvalitativ fallstudie finns det flera aspekter att ta hänsyn till vid insamlingen av primärdata. I vårt fall bygger studiens information mycket på individers upplevelser och erfarenheter och det är därför viktigt att ta hänsyn till att skydda varje individs integritet. All information vi får ta del av från våra respondenter behandlas därav konfidentiellt. Patel och Davidsson (2003) belyser fyra olika krav som ska uppfyllas för att nå ett etiskt arbetssätt dessa är;

- Informationskravet

- Samtyckeskravet
- Konfidentialitetskravet
- Nyttjandekravet

För att påvisa att vi tagit hänsyn till ovanstående krav har vi vid varje intervjutillfället startat intervjun med att beskriva syftet med studien samt varför vi behöver deras hjälp och även hur lång tid det uppskattas att ta. Då studien kommer att offentliggöras och finnas tillgänglig på databasen DiVa har vi även valt att hålla både respondenterna och skolan anonyma. Vi upplyste även samtliga respondenter om att de kan avbryta intervjun om de skulle ångra sin medverkan. Efter vi genomfört våra transkriberingar har vi även gett respondenterna möjligheten att ta del av dokumenten för att få ett godkännande av att vi tolkat intervjun på ett rättvisande sätt. Som tidigare nämnt benämner vi inte någon vid namn i studien främst för att säkerställa anonymiteten och dels för att vi själva inte ser att det fyller någon funktion.

## **2.6 Analys- och tolkningsmetoder**

Vår fallstudie kommer att bestå av sex intervjuer där fokus ligger i att få en djupare förståelse genom tolkningar. Patel och Davidsson (2003) anser att det är viktigt att få mycket information om det som studeras. För att få så informationsrika svar som möjligt har vi valt att ha en intervjuguide med semistrukturerade frågor som ger utrymme för respondenten att själv uttrycka sina tankar och åsikter relativt fritt. Genom att inte ha helt strukturerade intervjuer kan vi komma åt respondentens perspektiv på områden frågan berör, således blir intervjun mer individanpassad. För att vi ska kunna utföra intervjuer som blir lämpliga för vår studie krävs det att en viss förkunskap inom ämnet. För att få denna förkunskap har vi samlat och läst teori och forskning inom ämnet för att bygga vår intervjuguide på detta material. Det innebär således att vår intervjuguide bygger på de olika aspekter vi valt till vår teoretiska referensram. Vår studie kommer att växla mellan ett induktivt och deduktivt arbetssätt vilket Björklund och Paulsson (2012) benämner som abduktion.

## **2.7 Källkritik**

Vid kvalitativa studier där empirin är det mest centrala finns det olika aspekter att ta i beaktande vid tolknings- och analysprocessen. Bryman och Bell (2013) belyser risken för subjektivitet som innebär att studiens resultat kan påverkas av författarnas erfarenheter och uppfattningar av vad som är viktigt. Vi har i studien försökt att hålla oss objektiva genom att vara tydliga med våra medvetna förutfattade meningar samt att vi förhåller oss kritiska till all ny kunskap vi tar del av. Vår tolkning är att det är svårt att vara helt objektiv om inte omöjligt då vi inte bara har medvetna fördomar utan även omedvetna, vilket innebär att de är svåra att ta hänsyn till i studien. I kvalitativ forskning är forskaren det största redskapet när det kommer till att samla data därav blir ofta inriktningen på exempelvis fenomen styrt av vad forskaren anser vara intressant. Vilket också innebär att studier gjorda under lika omständigheter förmodligen skulle ge olika resultat då det beror på vad forskaren själv tycker är intressant att lyfta (Bryman & Bell, 2013). I vår studie har vi valt att använda samma rubriker i vår teoretiska referensram som i vår analys för att på så sätt skapa en struktur som blir lätt att följa. Den sista aspekten Bryman och Bell (2013) belyser är problematiken med generalisering, vilket handlar om urval. Våra respondenter är inte slumpmässigt valda då chefen på organisationen valde ut respondenterna därav kan de inte generaliseras till andra organisationer. När det slutgiltiga valet av respondenter inte ligger inom ramen för vårt beslut är det också viktigt att ha i åtanke att

respondenterna kan vara valda för att de är trogna medarbetare inom organisationen. Således kan det innebära att de ger oss svar som de förväntas ge från organisationens sida. Det är även en av anledningarna till att vi valt semistrukturerade intervjuer så de ska kunna anpassas till individen i fråga.

En annan aspekt vi anser är viktig att ha i åtanke vid genomförandet av intervjuerna är skillnader i kontext och hur de kan påverka huruvida utfallet från respondenten blir. Intervjuerna ägde rum i olika miljöer där vissa var mer formella och andra mer informella vilket även kan påverka respondentens sätt att uttrycka sig.

## **2.8 Tillförlitlighet & Överförbarhet**

Som tidigare nämnt i avsnittet om etik har vi låtit respondenterna ta del av vårt transkriberade material för att säkerställa att respondenterna inte upplever materialet som feltolkat. Bryman och Bell (2013) menar att det är att göra en respondentvalidering vilket innebär att det empiriska materialet är tillförlitligt i förhållande till studien. Vi har även säkerställt tillförlitligheten i vårt insamlade material genom att använda oss av ljudupptagningar vid intervjuerna för att kunna gå tillbaka och kontrollera att vi återberättat respondenternas åsikter på ett korrekt sätt. Kvalitativa studier är svåra att generalisera då resultatet är begränsat och djupgående. Patel och Davidsson (2011) menar att det är svårt att generalisera resultatet när det är fastställt att det baseras på en bestämd grupp. Bryman och Bell (2013) hävdar att överförbarhet handlar om huruvida resultatet är användbart i andra situationer. Vår studie kommer således vara svår att överföra till andra studieobjekt då den är anpassad till skolans förändring. Vår uppfattning är även att det inte går att helt uppnå tillförlitlighet i kvalitativa studier då vi fokuserar på en mindre grupp individer där resultatet inte kan antas gälla i större omfattning.

## **2.9 Förförståelse**

Då vi själva har praktisk erfarenhet av förändringsarbeten i organisationer har vi erfarenheter från hur de kan påverka oss som individer. Det har dock inte handlat om större organisationsförändringar och därav är det inget vi reflekterat något större över, dock har vi fått uppfattningen att förändringar oavsett storlek har en påverkan. Patel och Davidsson (2003) menar att förförståelsen fungerar som en tillgång i tolkningsprocessen då det handlar om att ha tidigare kunskaper inom området. Dock kan våra erfarenheter göra att vi styr studien i den riktning som vi anser passa lämpligast in på hur vi påverkades, vilket innebär att vi måste tänka på att försöka hålla oss objektiva men samtidigt se det som en kunskapskälla. Vi har tidigare läst kurser inom områdena ledarskap och kommunikation som har gett oss goda kunskaper att applicera i vår studie.



### **3 Teoretisk referensram**

*Den teoretiska referensram består av tidigare forskning och teorier om varför det genomförs organisatoriska förändringar samt hur organisationsförändringar påverkar medarbetarskapet.*

#### **3.1 Insamling av teori**

För att komma nära problemet vad gäller tidigare forskning så har vi valt vetenskapliga artiklar som belyser vårt valda ämne. Då studien utgår från forskning som blivit granskad och publicerad litar vi på att de är trovärdiga dock betyder inte det att vi inte förhåller oss kritiska. Det är viktigt att inte stirra sig blind på det som står skrivet i forskning då resultat kan skiljas bara av en sådan enkel anledning som val av metod exempelvis kan olika val av metod få varierande resultat. En annan viktig aspekt för oss att ta hänsyn till är vad det är för typ av forskning och vilket perspektiv de utgått från så som exempelvis i vilket land forskningen är genomförd och vilket land det avser. Det finns aspekter som är svåra att ta hänsyn till och det är det faktum att människor tolkar situationer olika, med det sagt innebär det även att vi som författare kan ha uppfattat en situation på ett sätt medan någon annan på ett annat. Tolkningar är individuella och det anser vi vara viktigt att förstå främst då i samband med att vi läser tidigare forskning då vi även gör omtolkningar i det sammanhanget. Vi har i denna studie använt oss av forskning som både är empiriskt grundade men även forskning som har en teoretisk grund.

Vår teoretiska referensram bygger på tidigare forskning inom området organisationsförändringar. Det är ett område som det finns mycket teorier och forskning om vilket har inneburit att vi fått avgränsa oss. Vi har således valt ut de aspekter vi främst ser har en påverkan utifrån medarbetarperspektivet vid organisationsförändringar. Vi har sökt forskning genom olika metoder såsom genom valda sökord och kedjesökningar. Vi har sökt efter vetenskapliga artiklar i sökmotorn primo där vi sedan gått vidare till andra databaser så som ABI/Inform, Emerald, Taylor & Francis Online, Wiley och Science direct. Forskningen som den teoretiska referensramen bygger på är granskad och godkänd av andra forskare därav ser vi de som trovärdiga, dock förhåller vi oss kritiska till innehållet då forskning kan vara kontext- och situations anpassat.

Sökord vi använt oss av för att hitta relevanta artiklar för vårt valda ämnesområde är följande: Organizational change, learning organizations, participation of employees in change, communication, communication and leadership, communication in change, employee attitude change, organizational communication, change in schools, ICT in schools and leadership.

#### **3.2 Organisationsförändring**

Organisationsförändringar är svåra att undvika då arbetsmarknaden utvecklas och förändras ständigt, det handlar om att organisationer behöver anpassa sig till arbetsmarknadens utveckling, organisationer behöver således vara flexibla. Dock innebär det även att komplexiteten ökar i och med utvecklingen därav blir det allt svårare för organisationer att lyckas med sina förändringsarbeten (Dawson, 2003). Van de Ven och Poole (1995) menar att organisationsförändringar är komplicerade processer som är svåra att jämföra med teorier då det är svårt att fånga upp komplexiteten från praktiska fall. I organisationer finns det både interna och externa aspekter som påverkar huruvida utfallet av förändringen blir. Vidare hävdar

Dawson (2003) att komplexiteten med att nå lyckade organisationsförändringar visas genom samtliga modeller och strategier som finns idag. Även Woodman (2014) menar att det finns en stor komplexitet i organisationsförändringar, då han anser att det finns två sätt att se på organisationsförändringar teoretiskt och praktiskt. Vid genomförande av organisatoriska förändringar krävs förkunskap därav kommer det teoretiska perspektivet in och för att anpassa detta i praktiken krävs det även en djupare förståelse av att hantera mänskliga system. Trots att utvecklingen av teorier för att hantera förändringsarbeten går framåt finns det inget svar på hur en förändring ska gå till (Dawson, 2003).

Weick och Quinn (1999) menar att organisationer ständigt förändras och att det därav inte finns något start- eller slutdatum för förändringar då inte samtliga förändringar är synliga och medvetna. Utmaningen för organisatoriska förändringar ligger således i att nå acceptans för det faktum att det ständigt sker förändringar från samtliga involverade. Organisationer i dagens samhälle hanterar förändringar dagligen, således hör det till att genomföra förändringar därav behövs det en bra ledning för att nå framgång och överleva på marknaden (Mukherji & Mukherji, 1998). Hashim (2013) menar att organisationsförändringar begrips först när det är klart vad förändringen beror på, det kan handla om affärsförhållanden, personalen, miljön, teknologin, kulturen eller ledningen. Förändringar uppstår således antingen utifrån interna- eller externa behov, interna rör förhållandena inom organisationen och de externa berör påtryckningarna utifrån organisationen. De externa drivkrafterna till förändring är bland annat kund-, leverantör- och ekonomiska villkor, politiska påtryckningar samt teknologisk utveckling. De interna drivkrafterna handlar istället om ledningens beslutsfattande, tillväxt-, mänskliga-, kulturella- och strukturella förhållanden. Mukherji och Mukherji (1998) hävdar att det är svårt att ha kontroll över externa förhållanden men att det viktigt att ta hänsyn till och lära sig hantera dem. De största externa drivkrafterna är konkurrensen och som tidigare nämnt teknologins utveckling. De interna är lättare att kontrollera då det handlar om förändringar som uppkommer på grund av organisationens inre förhållanden. Vidare har Van de Ven och Poole (1995) utifrån att kombinerat två ramverk, fokus och ursprung utvecklat fyra teorier som beskriver varför och hur förändringar uppstår. Fokus avser vilken enhet som berörs vid förändring, ursprung avser var förändringen starta samt vad som styr riktningen. De beskriver teorierna som evolutionär-, dialektisk-, teleologisk förändringsteori och livcykelsteori. Den förstnämnda innebär att förändringar faller sig naturligt som ett resultat av miljön organisationen vistas i, så som att anpassas efter konkurrenstryck. Det handlar således om att organisationer ska vara flexibla för att överleva på marknaden. Den andra teorin belyser att förändringsinitiativ uppkommer från konflikter. Den tredje innebär att förändringar genomförs på grund av interna aspekter för utvecklande av organisationen, det handlar således om förändringar som tar organisationen ett steg närmre målet. Den sista teorin tolkar organisationer som biologiskt levande med olika stadier att genomgå så som födsel, mognad och död. Det handlar om att förändringar uppkommer genom att olika händelser bygger på varandra till ett resultat.

Mukherji och Mukherji (1998) har även tolkat McDermotts (1985) teori om att allt fler och fler människor i dagens samhälle bär på olika utbildningar och större förutsättningar än tidigare vilket gör att människor även strävar efter utveckling vilket är en bidragande faktor till

förändringsinitiativ. I samband med utveckling sker förändringar och när människor bär på mer kunskaper har de en större möjlighet till att kräva mer från organisationerna de arbetar på, det ställs även högre krav från ledningen på dessa individer.

Idag ser förutsättningar annorlunda ut gentemot tidigare för skolor att genomföra förändringar då skolorna inte är lika centraliserade utan skolsystemet har utvecklats till en mer decentraliserad organisation. Därav har möjligheterna för utveckling av skolan blivit mer realistiska då det inte är lika centralstyrt. Utvecklingen mot ett decentraliserat skolsystem grundar sig i att skolorna ska kunna bli mer aktiva organisationer som själva organiserar arbetet. Vidare handlar det om att skolorna ska kunna bli mer flexibla dock är utgångspunkten för arbetstiden den samma som tidigare då ramarna fortfarande innebär att eleverna ska få sin undervisningstid och lärarna sin årsarbetstid. I den traditionella och centralstyrda skolan fanns inte lika stora möjligheter för lärarna att samarbeta då de själva ansvarade för sin undervisning. I den decentraliserade skolan handlar det istället om att lärarna blir mer beroende av varandra då de tillsammans bestämmer hur de ska uppnå målen som finns för läroplanen. Således handlar det om att lärarna bör kunna samarbeta och arbeta tillsammans för att ta vara på varandras kunskaper (Larsson, 2004).

Inom skolyrket är den största drivkraften till att förändringar genomförs att tekniken utvecklas, inom tekniken är det frågan om IT som läggs störst fokus på. Införandet av IT i skolan kan innebära både potential för framgång samt för misslyckande då det påverkar det sociala samspelet inom organisationen. Det sociala samspelet innefattar interaktionsmönster och individers intressen och det är då de faktorerna som kan komma att påverkas vid tekniksatsningar. Vidare kan det finnas en problematik med att införa IT på skolor då det innebär att lärarna själva behöver lära sig för att kunna använda tekniken för att själva sedan lära ut. Det handlar således om att lärarna bör ha viljan till att lära sig själva. Att skolor gör IT satsningar beror till stor del av att det finns önsknings om att det ska föra med sig mer effektiva och flexibla sätt att organisera hela skolan. Införandet har även medfört diskussioner om ett mer effektivt sätt att undervisa på (Larsson, 2004). Ertmer (1999) menar att även lärare förstår vikten av att integrera tekniken i sina läroplaner, dock kan processen innebära externa och interna hinder, även nämnt första och andra ordningens hinder. Externa hinder avser typer av resurser som saknas eller är otillräckliga för lärarnas genomförande och innefattar exempelvis tid, utbildning, utrustning och support. Interna hinder innebär problematik som uppstår på grund störning i den grundläggande förändringen som exempelvis lärares underliggande föreställningar om lärande och undervisningar, detta är inte alltid uppenbart för lärarna själva eller för andra. De interna hindren är både vanligare bland lärare samt skapar mer problem än de externa hinder, vilket kan bero på att de inte är lika uppenbara även att de är personliga och djupt rotade.

### **3.3 Medarbetarskap**

Hällstén och Tengblad (2011) menar att medarbetarskap handlar om relationen mellan arbetsgivare och medarbetare, således handlar det om hur medarbetarna hanterar relationen till arbetsgivaren. Det innefattar relationen mellan medarbetarna och även relationen till det egna arbetet. Medarbetarskap handlar om ansvarstagande, problemlösning och konflikthantering där både medarbetare och chefer inkluderas. Det handlar även om att visa varandra respekt och

tillsammans arbeta mot gemensamma mål. I organisationer där det finns ett medarbetarskap finns det även ett fungerande ansvarstagande från de anställda samt att det finns goda relationer. Medarbetarskapet innebär att medarbetarna arbetar för att vara lojala mot både arbetsgivaren, kollegorna samt mot sig själv (Tengblad, 2003). Medarbetarskapet i förhållande till organisationer blev aktuellt på 1990-talet. Den normativa definitionen av medarbetarskap bygger på att finna en balans mellan ansvarsfullhet och rättigheter och skyldigheter. Det handlar om att skapa organisationer där medarbetarna kan nå högre arbetsprestationer. För att nå ett myndigt medarbetarskap krävs det att det finns förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Dessa fyra begreppspaar beskrivs genom en modell som kallas medarbetarskapshjulet. *Förtroende och öppenhet* handlar om att det finns ett förtroende mellan medarbetare och chefer men också mellan medarbetarna. Vidare innefattar det att medarbetarna och cheferna kan föra ärliga och öppna konversationer och att det finns respekt sinsemellan relationerna. Vidare handlar det om att ledningen strävar efter att upprätthålla den öppna kommunikationen för att vinna förtroende. *Gemenskap och samarbete* handlar istället om att skapa trivsel och gemenskap, använda sig av lagarbete där samtliga hjälper varandra. Vidare handlar det om att värdesätta varandras kunskaper för att skapa bättre förutsättningar för samarbete, samt att även arbetsgivaren värdesätter gemenskapen genom att skapa aktiviteter. *Engagemang och meningsfullhet* bygger på att medarbetarna finner meningsfullhet i sitt arbete, att de känner sig stolta över sin arbetsplats, att de försöker utföra ett gott arbete samt att arbetsgivaren fokuserar på att ta reda på vad som är meningsfullt för medarbetarna. *Ansvarstagande och initiativförmåga* innefattar istället att det finns en förmåga från medarbetarnas sida att ta ansvar för sitt arbete, att medarbetarna kan ta egna initiativ som kan utveckla organisationen, att medarbetarna kan balansera ansvarstagande med att ta egna initiativ men fortfarande behålla sitt välbefinnande. Men även att arbetsgivaren fokuserar på att få svar på vad medarbetarna vill ha för ansvar (Hällstén & Tengblad, 2011).

Enligt Dawson (2003) kan medarbetare ses som en stor kunskapskälla i en organisation, vilket organisationerna bör dra nytta av vid organisationsförändringar genom att låta medarbetarna delta i förändringsprocessen. Att få dem involverade i processen minskar risken av missnöje vilket kan uppstå om de inte får chans att delta och påverka förändringen. Vidare menar han att det är viktigt att inte se medarbetarna som ett hinder för processen då kunskapen de bär på inte kan träda fram utan att de får dela sina åsikter. Vid en organisationsförändring kan en medarbetare få en positiv inställning vid exempelvis ett införande av ett nytt system om det är tydligt för personen vad det fyller för funktion, eller om det finns en medvetenhet av sitt eget deltagande samt om det finns möjlighet att använda sig och ta hjälp av sina tidigare erfarenheter. Om en person saknar tidigare erfarenheter samt förståelse för varför förändringen är nödvändig kan det istället ge upphov till en känsla av oro (Antonacopoulou, 2001). O'Brien (2002) hävdar att delaktighet från medarbetarna är ett av de starkaste och främsta verktyg som finns för att nå acceptans från medarbetarna i förändringsprocessen. Delaktighet är också en bidragande faktor till att medarbetare blir mer mottagliga till information från organisationen. Delaktighet från medarbetarna kan även påverka huruvida inställningen gentemot förändringen blir då det minskar motstånd till förändring om medarbetarna blir involverade redan i implementeringsfasen (Waddel & Sohal, 1998). O'Brien (2002) menar att förutom det faktum

att delaktighet minskar risken för motstånd kan det även fungera som ett verktyg för en mer effektiv förändringsprocess. Genom ett aktivt deltagande från samtliga involverade parter i förändringen kan processen för att lösa eventuella problem bli betydligt enklare då fler är engagerade i att det ska fungera. Vidare menar forskaren att det är viktigt att förändringsledaren arbetar för att främja engagemang och delaktighet hos medarbetarna då det är en av hävstångerna de kan använda för att som tidigare nämnt nå acceptans. En organisation där det finns engagemang hos samtliga medarbetare blir också en mer anpassningsbar organisation.

### **3.4 Förändringsmotstånd**

Organisatoriska förändringar framkallar olika reaktioner från de anställda, bland annat kan tidigare förändringar ha en inverkan i hur de ser på framtida förändringar. Därav kan förändringar mötas av motstånd trots att det inte enbart handlar om själva förändringen utan för att de anställda kan relatera till sina tidigare upplevelser. I det fall de anställda inte påverkas personligen går det att förutse en mer positiv inställning från de anställda eller åtminstone en mindre negativ inställning (Self m.fl. 2007). Dawson (2003) menar att en huvudsaklig orsak till att förändringar kan mötas med motstånd från individer är av anledningen att det påverkar deras arbetsmiljö som innebär att de lämnar sin trygghetszon. För att individerna ska bemöta förändringar med acceptans krävs strategier i form av en övertygande kommunikation och/eller ett aktivt deltagande (Self m.fl. 2007). Dawson (2003) menar också att delaktighet är viktigt för medarbetare i förändringsprocesser då det även kan leda till förbättringar för deras välbefinnande. Waddell och Sohal (1998) hävdar att motstånd vid förändringsprocesser påverkar huruvida resultatet får ett positivt eller negativt utfall. Forskarna menar att motstånd är ett fenomen som uppkommer från både rationella och sociala faktorer. Motståndet uppstår inte för att det ska införas en organisationsförändring utan istället på grund av osäkerheten i vad förändringen kan medföra för effekter. Detta är något förändringsledare bör ta hänsyn till då motståndet som tidigare nämnt kan ha en avgörande roll för förändringsprocessen. Motståndets påverkan på organisationsförändringen kan vara att instabilitet uppkommer, förseningar samt ökade kostnader.

Forskning visar att medarbetare som får möjlighet att utvecklas inom organisationer exempelvis genom utbildningar, får en mer positiv attityd till förändring. Även att medarbetare får information om hur deras deltagande bidrar och påverkar förändringen (Myungweon, 2011). Även Dawson (2003) menar att om medarbetarna förstår anledningen till förändringen så är det större sannolikhet att de möter den med en positiv attityd. Att få förståelse för förändringar är viktigt eftersom att människor handlar utefter hur en situation uppfattas. Medarbetares sätt att uppfatta en förändring inom organisationen får därför en betydelse för förändringsarbetet (Ford, Ford & McNamara, 2002 se Platen, 2006).

Det är även viktigt för förändringsledare att ta vara på motståndet som uppstår då det kan fungera som positivt för förändringsarbetet. Det handlar om att förändringsledare ska uppmuntra medarbetarna till att uttrycka sina åsikter för att förbättra förändringsprocessen. Motståndet kan visa alternativa metoder för förändringen som kan fungera bättre än den ursprungliga idén eller peka på eventuella fel och brister med förändringen. För att kunna vända motståndet till något positivt krävs kommunikation mellan förändringsledaren och medarbetarna det handlar således om att samtliga ska vara delaktiga. Vid användandet av

kommunikation ges även möjlighet för förändringsledaren att ge direkt feedback till medarbetarna (Waddell & Sohal, 1998).

Enligt Stensaker och Meyer (2012) finns det märkbara skillnader i hur de anställda reagerar på organisatoriska förändringar baserat på deras tidigare erfarenheter. Graden av erfarenhet visar att anställda som har liten erfarenhet av förändring i organisations sammanhang visar starka och känslomässiga reaktioner, medan anställda med en större erfarenhet av förändring lägger mindre vikt i att arbeta emot förändringen och visar ett pålitligt beteende inför förändringen. Det pålitliga beteendet kan ge olika utfall, antingen en positiv påverkan på reaktioner till förändring i form av en utvecklad kapacitet för förändring vilket även kan ge en individuell utveckling genom bland annat att skapa förmåga att hantera osäkerheten i förändring. Det pålitliga beteendet kan även ge en negativ påverkan med utveckling av en cynisk inställning till förändring. De anställdas reaktioner bygger inte endast på graden av erfarenhet utan även vilken typ av erfarenhet personen har, vilket även är en förklaring till att det finns motsatta effekter av erfarenhet. Det som är gemensamt för de flesta organisationsförändringarna som genomförs är vikten av att minska motståndet som kan uppstå, då det är en stor del av förändringsarbetets misslyckande. Dock kan motståndet fungera som en resurs för att förbättra förändringsprocessen och kvalitén för resultatet, det handlar om att ta vara på resistensen på rätt sätt för att nå ett framgångsrikt genomförande. Vidare kan informationsbrist ge upphov till motstånd då det handlar om ovetskapen av vad som kommer att ske (Matos & Esposito, 2014).

### **3.5 Förändringskommunikation**

Matos och Esposito (2014) hävdar att kommunikationen har en stor betydelse för att organisatoriska förändringar ska nå framgång. Det handlar om att använda kommunikationen som ett verktyg för att bygga upp en beredskap för att minska osäkerheten inför förändringsprocesser men även för att skapa engagemang bland medarbetarna. Vidare menar Waddell och Sohal (1998) att det är viktigt att upprätthålla kommunikationen mellan ledning och medarbetare för att nå framgång i implementeringsfasen av en förändring.

Kommunikation sker då det finns minst en mottagare och en sändare, de vill säga när kommunikationen går från båda hållen (Sande, 2009). Att kommunicera handlar inte bara om att dela information, tolkningar och betydelser sinsemellan parterna utan även att gemensamt skapa meningsfullhet. Således spelar kulturen en stor roll i huruvida meningsfullhet skapas eller inte. Att kommunicera innebär inte enbart att använda sig av verbala uttryck utan även att använda gester, se till beteenden och handlingar som innefattas i kommunikationen (Matos & Esposito, 2014). I organisationer utgör kommunikationen en betydelsefull roll då det är en plats som människor spenderar mer än en tredjedel av sitt liv. Det är därför viktigt för organisationer att arbeta aktivt med att förbättra kommunikationen då det förbättrar relationer samt ökar gruppens sammanhållning (Daneci-Patrau, 2011). Kommunikationen kan även förbättras genom relationer menar Sande (2009) då människorna skapar tillit sinsemellan varandra, dock kan kommunikationsformen skilja sig mellan olika relationer genom att vara mer enkel eller också mer komplex. Detta beroende på hur styrd kommunikationen kan vara i relationen mellan de som är involverade. Sändaren och mottagarens relation till varandra styr även huruvida kommunikationen blir formell eller informell (Daneci-Patrau, 2011). Matos och Esposito (2014) har använt sig av Reis (2002) forskning för att beskriva att kommunikationen går att

använda på olika sätt för att nå olika utfall i förändringsprocessen. Det finns dels en kommunikations strategi som fokuserar på att motivera och rationalisera förändringen där används traditionella kommunikationstekniker som innebär att sprida information. En annan strategi är att lägga större vikt vid anpassningsbarhet för att förbättra förändringen, det handlar om att minska motstånd. Kommunikationsformen som används i denna strategi är tvåvägskommunikation, således handlar det om delaktighet i dialoger.

Organisatoriska förändringar kan innebära nya arbetsuppgifter vilket således kräver en annan förståelse för hur det dagliga arbetet ska hanteras. I förändringssammanhang kan kommunikationen skapa nya sätt att se på olika roller samt ansvarsfördelningar. När ett gammalt synsätt kompletteras med en ny förståelse kan det leda till att gemensamma handlingar uppstår. Den interna kommunikationen får därför en central roll när en organisation står inför en förändring. Organisatoriska förändringar samt förändringsrelaterad kommunikation kan dock uppfattas på olika sätt. Medarbetare med olika erfarenheter, intressen och positioner hör och ser olika saker som kan för varje individ ge skilda betydelser (Platen, 2006). Daneci-Patrau, (2011) menar att det kan förekomma brus/störningar inom all kommunikation som kan hindra ett budskap att komma fram. För att få bekräftelse om att budskapet nått mottagaren samt att minska risk för feltolkningar bör det finnas återkoppling i kommunikationsprocessen.

Utvecklingen av IT har även medfört nya kommunikationskanaler som fungerar för att effektivisera kommunikationen i organisationer. Effektiviteten ligger i att organisationer lättare kan påskynda processen att förmedla information på. IT har även förbättrat informationsvägarna genom att det är enklare att selektera informationen (Yazici, 2002). Även Platen (2006) menar att med hjälp av dagens teknik så minskas de hinder som finns för att informationen i förändringsprocesser ska vara tillgänglig för medarbetarna. Svårigheten innebär istället för medarbetarna att förstå informationens innebörd i förändringsprocessen. Därav är den personliga kommunikationen i organisationen otroligt viktig för att samtliga involverade ska förstå och tolka informationen på rätt sätt. Den personliga kommunikationen ger även möjlighet till återkoppling mellan de som kommunicerar samt att den ger bättre förutsättningar för att kommunikationen ska kunna anpassas efter deltagarnas behov.

I förändringssammanhang är det viktigt att det finns en tydlig kommunikation mellan de som kommer att medverka i förändringen. Genom att samtliga får chansen att dela sina åsikter från förändringen ges det större möjlighet att samtliga förstår bakgrunden till förändringen, vilket även kan förändra medarbetarnas sätt att tänka och agera.

### **3.6 Lärande vid förändring**

När enskilda individer utvecklas som arbetar på organisationer så utvecklas även organisationen. Dock går det att skilja på enskild utveckling och organisationsutveckling, den personliga utvecklingen benämns som personligt mästerskap. Individer som utvecklat det personliga mästerskapet har förmågan att bemästra fler situationer som dyker upp samt att de tar fler initiativ. En gemensam nämnare för personer som utvecklat det personliga mästerskapet är att de arbetar aktivt med förändringar istället för att motsätta sig dem, det kan även ge upphov till ett större engagemang samt känslan av ansvarstagande (Senge, 1995). Antonacopoulou

(2001) tolkar Kelly (1995) och menar att lärande är en central faktor för den sociala- och emotionella utvecklingen. Sambandet mellan lärande och känslor innebär en förändring av hur människor uppfattar och tolkar situationer. Inlärningsförmågan påverkas av hur mottagliga människor är att se från ett annat perspektiv, en öppen inställning bidrar till en ökad inlärningsförmåga. Vidare menar Senge (1995) att samtliga individer kan via ständig övning nå sina uppsatta mål. Även lärande kräver att anpassa information till olika sammanhang och situationer, dock associeras lärande ofta med att ta in information vilket inte är fallet då även det ofta kan kräva övning. När individer lär sig blir det även tydligare att det inte går att bli fullärd då medvetenheten ökar för det människor faktiskt inte vet. Detta är även anpassningsbart på organisationer då det handlar om att ständigt förbättras och utvecklas.

I ett organisatoriskt sammanhang är det organisatoriska lärandet centralt då det är betydelsefullt att se hur lärare i den dagliga verksamheten kan lära sig av och med varandra. Den traditionella undervisningen inom skolor har för lärare inneburit ett självständigt och förhållandevis isolerat arbete från varandra, vilket har gjort att lärarna har haft en relativt liten insyn i varandras arbete (Dahlin 1994 se Larsson, 2004). Samarbete mellan lärare i undervisningen är således inte utmärkande för skolor vilket gör att skolor ställs inför vissa utmaningar när det handlar om det organisatoriska lärandet. I förändringssammanhang spelar förutsättningarna för lärande en väsentlig roll i hur förändringsförloppet utvecklas (Larsson, 2004).

### **3.7 Förändringsledarskap**

I förändringsarbeten bör ledarna vara tydliga i sin kommunikation till medarbetarna om anledningen till att genomföra en förändring. Det är viktigt att få medarbetarna att inse varför beteenden och rutiner måste ändras, ledarna kan måla upp en bild av ett framtida tillstånd för att visa deras mål med förändringen (Battilana m.fl 2010). Vid presentationen av förändringen inför medarbetarna bör chefen först beskriva hur och om förändringen kommer att påverka den anställdes arbetsförhållanden, för att sen gå in på syftet med förändringen. Det handlar om att inte bara presentera de utfall förändringen förväntas nå utan att börja med vilka konsekvenserna är med förändringen (Westover, 2010). Om medarbetare möter förändringar med motstånd innebär det ett hinder för förändringens genomförande, ledare kan minska detta hinder genom att dela med sig av makten och decentralisera förändringen. För att medarbetare ska möta förändring med acceptans behöver ledarna minska sitt sätt att kontrollera medarbetarna (Block 1993 se Boone 2012). Ledare som visar framgång med detta kommer att vinna medarbetarnas lojalitet vilket även leder till att de blir mer produktiva i sitt arbete (Dawson 1999 se Boone 2012). Det finns olika typer av ledarstilar dock har det visat sig att den transformerande ledarstilen fungerar bra vid organisationsförändringar då den kan relateras till medarbetarnas psykologiska och beteendemässiga utfall. Ledarstilen lägger vikt vid att uppmärksamma medarbetarnas önskade framtida tillstånd i organisationen. En annan aspekt som lyfts vid användandet av ledarstilen är att skapa förtroende mellan chef och medarbetare för att lättare kunna hantera och möta förväntningar sinsemellan parterna. Ledarens roll blir således att skapa gemensamma visioner, skapa engagemang samt att inspirera och motivera medarbetarna (Seo m.fl. 2012). Vid organisatoriska förändringar finns de fall då ledare kan förutse att motstånd kan komma att uppstå, så som vid förändringar som påverkar de anställdas kontroll. Således



behöver en förändringsledare ta det i beaktning och skapa en strategi när förändringar förbereds för att nå större acceptans från medarbetarna (Westover, 2010).

Som ledare är det viktigt att motivera medlemmarna inom organisationen till att anpassa och acceptera förändringsinitiativ i sina dagliga rutiner (Battilana m.fl 2010). I arbetet att motivera de anställda måste ledaren ta hänsyn till både medarbetarnas personliga- samt yrkesmässiga mål. Detta innefattar även olika sätt att se på förändringsarbetet för de som berörs. Om medarbetare upplever det som att det har något att förlora kan de då möta förändringen med motstånd, men finner de vinning med förändringen så bidrar det till acceptans (Bourne & Walker, 2005 och Greenwood & Hinings, 1996 se Battilana m.fl 2010). I förändringssammanhang syftar ledarskapet till att få medarbetarna att vilja samarbeta samt engagera sig i processen. Huruvida medarbetare stödjer förändringen eller inte kan variera då en sådan process kan vara känsloladdad (Battilana m.fl 2010). För att skapa framgångsrika förändringar menar Boone (2012) att både ledning och medarbetare måste visa engagemang, det är viktigt att fokusera på lagarbete då en cynisk inställning kan göra att hela processen misslyckas. Hatlevik och Arnseth (2012) visar ledarskapets betydelse för lärare inom skolor och har gjort en studie om lärares uppfattning om ledarskapet i relation till förändring av IKT (informations och kommunikationsteknik) inom skolor. Studien visar att lärare som upplever ledarna som stödjande av IKT är mer benägna att uppleva kollegor som stödjande, se datorer som användbara i klassrummet samt att de spenderar mer tid och engagemang i att använda datorer som en del i sin undervisning. Detta i jämförelse med lärare som inte upplever sina ledare som stödjande till IKT.

### 3.8 Analys- och tolkningsmodell

Vår tolkningsmodell visar strukturen för den teoretiska referensramen samt vårt empiriska material då vår intervjuguide är formad utifrån de olika begrepp som teoriavsnittet är baserat på. Tolkingsmodellen visar att det handlar om organisationsförändringar men förklarar att visa att det är medarbetarperspektivet som är i fokus och att samtliga begrepp är faktorer som kan påverka huruvida det blir en lyckad förändring eller inte. Modellens syfte är att bidra med en tydlig struktur över studien. För att vi ska kunna besvara vår forskningsfråga och uppnå vårt syfte har vi valt att börja med att påvisa vad som väcker idéer till att förändringar bör genomföras i organisationer. Det handlar således om att ge en förståelse av varför behovet av förändringar finns men även hur förändringen stabiliseras. Då vår studie handlar om förändring anser vi att det är en viktig del att lyfta fram som startpunkt i teorin. Vidare går vi in på vårt valda perspektiv som är medarbetarnas upplevelser och därav har vi börjat med att ge en förståelse för vad medarbetarperspektivet innebär för att sedan gå in på faktorer som kan påverka huruvida de ser förändringen som lyckad eller inte.





(Egen modell)

## 4 Empiri

*I detta kapitel beskriver vi våra respondenters svar på de frågor som vi valt att ställa i samband med denna studie. Frågeformuläret som använts under intervjuerna finns bifogat som en bilaga längst bak i uppsatsen.*

### 4.1 Bakgrund till empirisk studie

Skolan vi använt för att genomföra denna fallstudie har för cirka ett år sedan genomfört en organisationsförändring i form av införande av IKT. IKT är en förkortning för *informations- och kommunikationsteknik* och införandet innebär att samtliga av skolans medlemmar har fått varsin dator att använda, för lärarna i undervisningen samt i lärprocessen för eleverna. Det är en förändring som skett i de flesta skolor idag och beslutet att förändringen skulle genomföras var centralstyrt således togs beslutet av kommunen. Införandet av datorerna testades under en längre period på en utvald skola för att se hur det fungerade innan det implementerades på resterande skolor i kommunen. Förändringen innebar en ändrad arbetsituation för lärarna som arbetar på skolan då det handlar om att ändra de dagliga rutinerna. Planering, kommunikation, lektioner och läromedel sköts nu digitalt med en dator vilket innebär att de själva måste lära sig hantera verktyget så det fungerar effektivt. Vissa lärare menar att förändringen förbättrat sammanhållningen mellan skolans lärare medan andra menar att förändringen lett till att anställda lärare förtidspensionerats för att slippa lära sig ett nytt verktyg.

En stor del av de intervjufrågor vi använt oss av i denna studie har handlat om begreppen lyckade- samt misslyckade förändringsarbeten. För att förtydliga dessa begrepp har vi utifrån vårt empiriska material från respondenterna valt att definiera ett lyckat förändringsarbete som ett förändringsarbete som leder till en förbättring samt att det finns ett deltagande från samtliga involverade. Misslyckade eller mindre lyckade förändringsarbeten innebär då att förändringen inte leder till förbättring av en eller annan anlednings.

Respondenterna har bestått av både manliga och kvinnliga medarbetare samt en manlig chef/biträdande rektor. Åldersspannet har varit varierande då de bestått av både yngre, medelålders samt äldre respondenter. Även anställningstiden har varierat mellan respondenterna då den senast anställda var för cirka ett år sedan medan den som varit där längst varit där i 12 år. Vi ställde frågan huruvida respondenterna hade erfarenheter av organisationsförändringar vilket samtliga hade på ett eller annat sätt. Rollerna de haft i förhållande till förändringen har varierat då vissa haft en ledande position till förändringar som skett medan andra varit en del av förändringen genom att ha arbetat under en förändringsledare. Samtliga respondenter har även varit med om både lyckade och misslyckade förändringsarbeten. I förhållande till organisationsförändringar finns det även en enighet mellan respondenterna att det inom skolyrket sker förändringar ofta och ibland även för ofta.

### 4.2 Observation

Vid observationen av skolan kunde vi se att det var en skola som hanterar mycket problem med stökiga elever och att det finns en stark sammanhållning i form av att de anställda stöttar varandra. Vi kunde även se att det fanns goda relationer bland medarbetarrespondenterna som delar arbetslagsrum och att det är ett ställe där informell kommunikation sprids. Vidare kunde vi både se och höra att när det uppstår problem finns rektorerna där för stöttning både till lärare

och elever vilket påvisar en god relation. Det framkom även att flera lärare arbetar tillsammans vid planering av vissa aktiviteter samt när det ska genomföras möten. Vi kunde även se att lärarna fanns tillgängliga för eleverna och att de engagerar sig i elevernas lärande. Både rektorn och den biträdande rektor finns ofta tillgängliga för lärarna i deras arbetsrum, då dörrarna står öppna. Vi kunde även se att den biträdande rektor vistades runt om i skolans lokaler.

### **4.3 Organisationsförändring**

Medarbetarrespondenternas uppfattning av en lyckad förändring skiljde sig en del, dock var samtliga eniga i att en av de viktigare aspekterna för ett lyckat förändringsarbete var att den skulle förbättra situationen som råder. Respondent 1 lyfter att det är viktigt att veta vad som komma skall och att det därav krävs att samtliga förstår vad målet med förändringen är. Vidare menar respondent 2 att mycket handlar om lärandet, att det är viktigt att det går att lära sig något utifrån förändringen. Respondent 5 förde ett liknande resonemang som respondent 1 och 2 ovan. Både respondent 2 och 4 lyfter vikten av välbefinnandet att det är viktigt att alla medarbetare mår bra.

När folk gör saker bättre och folk mår bättre och folk får mer tid över. Det är väl en lyckad förändring. Jag tror att den största anledningen till hur resultatet av förändringen blir beror mycket på inställningen till förändringen (Respondent 4).

En lyckad förändring innebär att jag ser att personalen tycker att det var bra, det är mycket saker som händer inom skolan, många förändringar som har genomförts under de här åren som jag har jobbat som lärare och som rektor. Det är inte alla förändringar som är bra och då blir det bara motvind hela tiden. Men om man gör en förändring som de som jobbar närmast tycker är bra, då är det en bra förändring (Biträdande rektor).

Medarbetarrespondenterna beskriver mindre lyckade förändringar på olika sätt där respondent 1 och 2 menar att det är kommunikation och information som är avgörande för om en förändring får ett lyckat eller mindre lyckat utfall. Respondent 1 menar att informationen är a och o, får inte medarbetarna en tydlig information kommer inte heller utfallet av förändringen bli positivt. Respondent 3 hävdar istället att en misslyckad förändring innebär att förändringens syfte misslyckas och att arbetet istället går tillbaka till det som var innan. Vidare menar respondenten även att förändringen kan brista av en sådan enkel sak som inställningen från medarbetarna. Vidare menar respondent 4 att ett misslyckat förändringsarbete innebär ett merarbete där hela arbetsprocessen försämras i och med nya arbetsuppgifter. Respondent 5 menar att en mindre lyckad förändring kan bero på att de som deltar inte känner trygghet i det som händer samt att det finns en negativ inställning till det.

Jag tror det brister i kommunikationen och i interkommunikationen, jag kallar det transparens, det är ett härligt uttryck. Men just transparensen i en organisation berättar vad som är viktigt men också vad som inte är viktigt. Jag tror att det är viktigt att ta hjälp av det som sker informellt om jag är chef och märker att det jag säger inte riktigt går fram eller att jag hör att det börjar tusslas och tasslas om att det här kommer bli på det här sättet. Det handlar om att folk är negativt inställda till organisationsförändringar för att det förändrar och all förändring är farlig. Så att när det ska till organisationsförändringar är det viktigt att börja tidigt med att berätta att det ska ske en

organisationsförändring men också säga att det kommer att gå bra (Respondent 2).

En mindre lyckad förändring kan det bli om jag ska genomföra någonting som jag inte riktigt tror på, men som jag ändå måste genomföra. Jag måste tro på det till och börja med och sedan måste jag få personalen till att tycka att jag har rätt. Då får man vara ute i ganska god tid, så små frön och ta upp och diskutera under en tid innan man ens säger att man ska göra en förändring. Att börja prata i dom termerna utan att personalen tänker på vad man egentligen pratar om. För sedan då när man säger det då är det inte så konstigt för då har man diskuterat och dem har börjat hunnit tänka med mera (Biträdande rektor).

Ledningen i form av den biträdande rektorn nämner att det skett oerhört många förändringar för skolan det senaste tio åren och att det varit lite för mycket stora förändringar för svensk skola. Under pågående förändringar har det även tillkommit nya förändringar innan det tidigare satt sig, vilket inte varit bra. Däremot anser han att skolan har bra erfarenhet av förändring då det sker ständigt både för elever och lärare exempelvis innebär nya elever till skolan en förändring i grupp dynamik som påverkar både eleverna och lärarna för gruppen. Han anser att tidigare erfarenheter kan påverka huruvida inställningen till förändring blir och att det kan ge både negativa och positiva utfall. Vidare menar han att det kan vara både bra och dåligt att medarbetare bär på erfarenheter i förhållande till förändringar. I frågan om det finns systematiska arbetssätt för att hantera förändringar så har han svarat att det finns. Dels tas förändringarna upp i samverkan som de har en gång i månaden med de fackliga representanterna, efteråt redogörs det på ett APT. Sedan görs det eventuellt en riskanalys och slutligen sker en utvärdering.

Respondenterna lyfter fram skilda åsikter av vad som varit värdefullt med förändringsarbetet, där respondent 1 beskriver att gemenskapen har stärkts. Respondent 2 svarar att ”det har varit värdefullt att egentligen själv bli elev på nytt, att få sätta sig in i hur det är att lära nytt och kunna egentligen få en igenkänning och en appliceringstanke i gentemot min egen undervisning” (Respondent 2). Respondent 3 menar att det har varit värdefullt att se stora förändringar fungera smidigt och att det handlar om att våga satsa. Respondent 4 tar upp att även positiva förändringar kan ha negativa sidor. Det den biträdande rektorn anser att det mest värdefulla i denna förändring har varit att kunna se hur IKT har påverkat andra skolor för att sedan kunna dra olika slutsatser som hjälpt deras skola.

Det mest värdefulla är nog att det har varit en bra grej för att få oss mer sammansvetsade för vi alla har varit på samma utgångsläge i stort sätt, vi vet inte någonting om croomebooks så det har stärkt gemenskapen. En annan sak som var bra är att det ibland kan vara tufft för nya unga att känna att man är här på samma villkor oavsett vilken arbetsplats man är på och här såg man ju att det kanske var dem som hade mest kunskap så dem fick en chans så det blev mer jämlikt på arbetsplatsen (Respondent 1).

#### **4.4 Medarbetarskap**

Den biträdande rektorn menar att både han och rektorn tillsattes efter att förändringen implementerats och att de därav inte varit delaktiga i beslutsprocessen. Delaktigheten för den biträdande rektorn menar han är att bära ansvar för hur det fungerar nu. Respondent 1 menar att det inte funnits något direkt deltagande men att det funnits möjlighet till ett större deltagande

om de hade ifrågasatt förändringsprocessen. Respondent 2 menar att delaktigheten är hög då det handlar om att ta egna initiativ för att lära sig ytterligare om användandet av verktyget. Respondent 3 beskriver sitt deltagande som aktivt då det handlar om att hjälpa andra medarbetare att hantera verktyget bättre och mer effektivt. Vidare menar respondenten att delaktigheten inte fanns vid själva implementeringsfasen utan istället vid genomförandefasen. Även respondent 5 menar att sitt deltagande inte varit stort i själva förändringen men har däremot varit delaktig i att hjälpa kollegor som stött på problem med programmen. Respondent 4 menar att det inte fanns något direkt deltagande då det handlade om att inse att det redan var bestämt och gilla läget. Huruvida medarbetarna kunnat vara med och påverka förändringen fanns en enighet då samtliga menar att de kunnat påverka genom aktiva diskussioner om hur det går samt att de kunnat säga till om något behövts ändras ytterligare.

Frågan ställdes om användandet av kommunikationskanaler när det ska framföras att det ska genomföras en förändring, där den biträdande rektorn menar att det är viktigt att ta det personligen. Vidare menar han att det är viktigt att få med sig personalen för att få dem delaktiga.

Det gäller alltså att fånga upp personalen och låta dem vara delaktiga och ge så mycket information som man bara kan. Det är otroligt viktigt att man inte håller inne på något om det nu inte är topphemligt utan att det handlar om att man är så öppen som möjligt med informationen som man har. För att man inte ska behöva få folk som blir oroliga eller att det blir prat bakom ryggen, utan att man är väldigt öppen (Biträdande rektor).

Medarbetarrespondenterna visade en tydlig enighet i att arbetsuppgifter och kollegor väger lika tungt. Dock framställde både respondent 1, 3 och 4 att eleverna även har en stor påverkan på hur deras trivsel på arbetsplatsen ser ut. Respondent 2 hade dock en dubbel uppfattning av trivseln då det framställdes såhär: ”En kombination naturligtvis, men här är det ju kollegorna”. Respondent 3 menar att det spelar stor roll med hur relationen är till de medarbetare som de delar arbetsrum med samt att det finns skilda kulturer i samtliga rum och att det speglar huruvida man är som medarbetare.

...Jag tror att om man hamnar i ett rum med väldigt ambitiösa människor så känns det inte så bra om man själv inte är så ambitiös, då dras man nog med i det positiva arbetssättet. Är man i en situation där det är många som inte är så ambitiösa så är det nog även så där att man dras med kanske (Respondent 3).

#### **4.5 Förändringsmotstånd**

Samtliga medarbetarrespondenter har erfarenhet av organisationsförändringar sen tidigare då det inom skolans värld sker förändringar titt som tätt. Respondent 1 menar att organisationsförändringar som fungerat bra ger större möjlighet till att nästkommande förändring bemöts positivt. Detta styrks ytterligare av respondent 3 som menar att lyckade erfarenheter ger större chanser för positivitet även inför nästkommande förändring. Det som sticker ut i respondent 3 resonemang är att även personligheten spelar roll i huruvida man som individ reagerar på förändringsinitiativ. Respondent 4 menar att inställningen till förändringar påverkas av förändringens ändamål. ”När det är ett självändamål är det ju kasst, men när det är för att göra någonting bättre så är det ju bra. Ofta är det en blandning” (Respondent 4).

Respondenten menar även att ändamålet tydliggörs i huruvida man som medarbetare får känslor som att det ska bli kul och spännande med förändringen eller inte.

Hälften av medarbetarrespondenterna anser att förändringen varit ganska liten och andra hälften anser att den varit ganska stor i relation till tidigare erfarenheter även den biträdande rektorn menar att förändringen har varit stor. Respondent 3 var en av de som ansåg detta var en mindre förändring, i sitt svar görs en jämförelse med rektorsbytet som skett nära i samband med IKT där det framkommer att rektorsbytet är ett exempel på en större förändring. Respondent 4 beskriver även hur vissa lärare agerat till förändringen ”Det var många äldre lärare som slutade här när man skulle börja använda datorer mer som gick i pension tidigare för dom inte orkade med det” (Respondent 4).

Samtliga respondenter hade en positiv inställning till förändringen av IKT, det har funnits en önskan länge om att införa datorer i undervisningen då det införts i många andra skolor inom kommunen. Det framkom även att det har förändrat samtliga medarbetares arbetssituation dock beskriver den biträdande rektorn att hans arbetssituation är oförändrad. Respondent 2 menar att förändringen medfört ett underlättat arbete då det finns större möjligheter att genom internet kunna ta del av allt som sker samt att det går lättare att nå fram med meddelanden. Vidare beskriver respondent 2 ”Kommunikationen har blivit mycket enklare inte bättre men enklare, inget slår att kommunicera muntligt face-to-face men kommunikationen är enklare nu”. Respondent 3 lyfter istället det faktum att det blir mindre pappersarbete där information och material försvinner samt att arbetssättet sker på en nivå där eleverna befinner sig på samma plan som lärarna där av ser respondenten mest fördelar med införandet av IKT. Respondent 4 beskriver det som följande:

Förändringen har definitivt påverkat min arbetssituation både till det negativa och till det positiva. När jag var för första gången sjuk länge än en vecka nu så kunde jag använda IKT hemifrån och använda classroom och planera alla lektionerna för eleverna, helt suveränt. Ibland känns det som att IKT används för att skryta om skolan och att de faktiskt inte har en så stor nytta (Respondent 4).

Motstånd menar medarbetarrespondenterna att det alltid finns oavsett vad det gäller för förändring då det handlar om att alla individer inte tycker om att förändras. Huruvida det funnits motsättning till införandet av IKT är medarbetarna oense om då respondent 1 menar att det inte alls funnits några större motsättningar medan respondent 2 hävdar att det alltid finns motsättningar och att det i detta fall visade sig genom att vissa medarbetare ständigt uttryckte att det var bättre förr. Respondent 3 uttrycker sig liknande respondent 2 att motsättningarna handlar om att det var bättre förr samt att några verkligen inte vill använda sig av det nya arbetssättet och att de då bara undviker datorerna. Respondent 4 sticker ut med att uttrycka det som att respondenten själv tycker att förändringen fungerat bra men vad andra medarbetare tycker vet han/hon inget om. Den biträdande rektorn uttrycker sig som att motståndet i detta fall kan bestå av rädslan för att ny teknik tillsätts och att det i sådana fall handlar om att vissa lärare inte kan mycket om det och helt enkelt inte vill lära sig verktyget men han är positivt överraskad över hur många medarbetare som istället visat uppskattning för verktyget.

Det finns alltid motstånd mot förändring och de personer som möter förändringar med motstånd är alltid samma personer som säger att det går aldrig, detta kommer aldrig fungera, det är ingen idé att vi försöker ens en gång. Det påverkar ju alltid andra personer som har en mer positiv inställning när någon är negativ men vi har dödat dem som inte har någon positiv inställning, de är övertygade nu. Sen är det ju så att vissa ämnen fungerar det bättre i, för mig som so lärare fungerar det skitbra att använda datorer som verktyg men för en idrottslärare som har arbetat med samma sak i 30 år blir det svårare (Respondent 2).

För att minska motståndet menar respondent 1 och 2 att det är viktigt att förändringsledaren målar upp hur det kommer att förbättras det vill säga att visa nyttan samt att det krävs förberedelser på vad som komma skall. Vidare menar respondenten att det är viktigt att ha i åtanke att det kan dyka upp oförberedda aspekter så som motstånd så att ledaren inte blir ställd emot väggen och tar det som kritik utan att han/hon istället ser nyttan med det. ”Det handlar om sak och inte person” (Respondent 1). Respondent 3 och 4 lyfter istället det faktum att det är viktigt att ha en kommunikation som är öppen för samtliga där de kan kommunicera om fördelar och nackdelar samt att samtliga ska få chansen att uttrycka sina åsikter. Respondent 4 menar även att det går att använda motståndet för att förbättra förändringsprocessen då det kan komma fram nya alternativa lösningar. Även den biträdande rektorn menar att kommunikationen om varför förändringen är nödvändig samt varför man tror att förändringen behövs är viktigt att framföra till samtliga för att minska risken för motstånd men även för att hantera det.

#### **4.6 Förändringskommunikation**

Som nämnt ovan menar samtliga respondenter att kommunikationen spelar en stor roll i huruvida organisationsförändringar når ett lyckat resultat eller inte. Respondenterna hade en enad uppfattning av att en god kommunikation kräver tydlighet samt att den innefattar en öppenhet i att kunna säga vad man tycker och tänker. Respondent 3 hävdar att om det inte finns tydlighet och öppenhet i att kunna säga vad man tycker kan det uppstå missförstånd som istället kan leda till konflikter mellan parterna. Respondent 5 menar att god kommunikation innebär att kunna föra samtal med både kollegor och ledning samt att detta ska ske utan att bli kritiserad för sina åsikter. Respondent 1 beskriver god kommunikation som:

En bra kommunikation är rak först och främst, jag vet vad du menar när du säger en sak, jag tror inte att du har en under mening, att du säger en sak men menar en annan. Jag tror att det är viktigt att den finns tillgänglig det kanske är som så att det både finns skriftligt, muntligt och digitalt för att man tar till sig det på olika sätt vid olika tillfällen. Jag kanske behöver gå tillbaka och titta vad var det nu han sa eller hon sa och så, även att det finns ett eller få ställen man får informationen ifrån så att man inte behöver ha koll på tio olika ställen (Respondent 1).

Vidare menar respondent 2 att det är viktigt att visa respekt för dem som tar emot informationen samt för den som för talan. Det handlar om att det ska finnas en förståelse om att det faktiskt är viktigt att informera och kommunicera på rätt sätt då det handlar om personer som faktiskt ska genomföra förändringen. ”Alla tycker inte om det som sägs men man ska ändå kunna säga det”. Medarbetarrespondenternas syn på kommunikationen inom organisationen var varierande respondent 2 menar att kommunikationen sker främst via möten och APT då det handlar om att samtliga anställda obligatoriskt deltar. Medan respondent 3 menar att det behövs kontinuitet i



kommunikationen då det ofta sker via mail vilket respondenten inte ser som optimalt då ett samtal mellan fyra ögon minimerar chansen att information ska misstolkas och komma bort.

...Vi får även tänka på att det är två nya rektorer vi har så man får ta både den formella och informella biten samtidigt. Rektorerna har arbetat här ett år snart men dem är fortfarande nya, vi har mycket omsättning på rektorer på många skolor (Respondent 3).

Respondent 4 beskriver kommunikationen inom skolan som platt där mycket information sprids informellt. Vidare menar respondenten att problemet i kommunikationen ligger i att det finns 14 olika kommunikationsvägar där informationen sprids på. Även respondent 1 hävdar att det finns för många olika informationskanaler där mailen är den främsta vägen att gå för att nå information. Biträdande rektorn lyfter samma problem att det finns för många vägar att kommunicera på dock redogör han bara för fyra stycken. Sedan han började har han tillsammans med den andra rektorn arbetat för att minska antalet kommunikationskanaler och har hittills minskat med tre stycken. Införandet av IKT har gjort att en personalsida har skapats som har lett till att mer information har samlats till ett och samma ställe. Han nämner även att det är viktigt att vara lyhörd och fånga upp den informella kommunikationen för att inte missa viktig information som kan ha betydelse för veckan som varit samt för veckan som kommer efter. Respondent 5 redogör för det olika sätten att kommunicera på inom organisationen och svarar:

Hos oss så sker kommunikation på ganska många sätt. Vi har två olika mailadresser, vi delar dokument i Google, vi har en tavla i personalrummet där vi sätter upp viktig information, vi har ett program för att fylla i frånvaro så att alla kan ta del av det och vi har ett program för betygsättning och varningar och liknande där vi främst kommunicerar med föräldrar. Vi har någon form av plattform också men ska jag vara ärlig har jag inte brytt mig om att sätta mig in i den. Man får information i alla fall, ofta genom att man pratar med kollegor (Respondent 5).

En hel del saker sitter i väggarna att man inte kommunicerar det rakt ut men som man förväntas känna till och som man kanske gör när man har jobbat ett bra tag. Så tänker man inte på att det inte finns nedskrivet någonstans utan det blir aktuellt när det kommer nya personer, så det får man ju tänka på (Respondent 1).

Presentationen av förändringen genomfördes under en APT för att samtliga medarbetare skulle informeras samtidigt. Respondent 1 menar att det funnits en underliggande önskan av att införa IKT på skolan under en längre tid. ”Nu kommer det datorer till allihop och de ska användas och vi ska jobba med IKT, ni kommer få utbildning två gånger” (Respondent 2).

Medarbetarrespondenterna är eniga om att stor vikt bör läggas vid att informera och kommunicera om behovet av förändringen. Det handlar om att få med sig samtliga medarbetare genom att vara tydlig med varför förändringen ska genomföras samt vad den förväntas ge för resultat. Vidare menar respondent 4 att det är fördelaktigt att ha en relation till människorna som kommer att påverkas av förändringen för att det på något sätt ska finnas samförstånd. Den biträdande rektorn menar att det är viktigast att tänka på att inte försöka ändra allt på en och samma gång, utan ta det i etapper om det finns möjlighet till det.

Viktigt att tänka på är att informera och kommunicera men också att alla kanske inte är jättepigga på förändringar utan vill ha det som de alltid har haft det och de kanske behöver en längre startsträcka när det är dags för en större förändring. Även att man får ha lite förståelse för att vi resonerar olika och har olika behov kring det (Respondent 1).

#### **4.7 Lärande vid förändring**

Medarbetarnas syn på rutiner visar enad uppfattning då de menar att deras arbete involverar människor och att det är en anledning till att ingen dag blir den andra lik. Det finns formaliteter som ska följas så som att det finns schema för dagen, planerade möten men fortfarande så är dagarna varierande. Respondent 2 menar att scheman ser bra ut på papper men det ger inte rutiner för dagarna eftersom att varje dag är unik.

Ja vi har ju ett schema där det återkommer så det blir samma grejer, men det är ju sällan en dag är lika dan som en annan. Så det blir ju väldigt stor variation i arbetet. Det beror ju dels på vad man själv har för dag men också på vad eleverna har för dag, så det kan vara stora skillnader i hur dagarna ser ut (Respondent 3).

Medarbetarrespondenterna är samtliga överens om att de inte har fått tillräckligt med tid för att anpassa sig efter införandet av IKT på skolan. ”Aldrig, hade behövt mer tid och fler utbildningar, give it to me. Skicka iväg mig på en kurs” (Respondent 2). Biträdande rektorn menar att det var inbokat ett ytterligare tillfälle för utbildning men att den blivit inställd, anledningen till det visste han inte men att det antingen berodde på att det inte fanns tid eller att det inte behövts mer utbildning utan att alla lär sig av varandra i sina arbetsrum. Respondent 1 lyfter problematiken med att lärare och elever inte har samma datorer och att det försvårar arbetet som lärare då det inte framgår hur exempelvis programmen fungerar och ser ut på deras datorer i förhållande till lärarens. Vidare menar respondent 3 att det i många fall är så att eleverna kan datorerna bättre än vad lärarna kan och att det inte borde vara så.

...Det jag har saknat är mer tips på hur man faktiskt kan jobba med de, mer specifika exempel på hur man kan använda tekniken i just engelska tillexempel. Mer pedagogiska delar för man är ju van med mer läroböcker eller sådär (Respondent 5).

Frågan ställdes om huruvida de framfört till ledarna att de upplevt att de inte fått tillräckligt med utbildningar och tid för att lära sig det nya arbetssättet vilket samtliga menar att de på ett eller annat sätt påvisat inför ledningen men att ingenting har hänt. Respondent 3 anser även att de borde ha funnits olika utbildningsnivåer så som en nybörjarkurs och en lite mer avancerad beroende på tidigare kunskaper inom IT för att utbildningarna ska fungera med ökad kunskap baserat på den nivå man befinner sig i, detta har även framförts till ledning utan respons.

#### **4.8 Förändringsledarskap**

Samtliga respondenter är eniga om att en ledare ska vara tydlig med att informera vad syftet och bakgrunden är samt hur planen ser ut. Respondent 4 menar även att en ledares utstrålning kan vara viktig och att det då kan bli svårt om ledaren inte visar att han/hon tror på förändringen. Vidare förklarar respondent 2 att en ledare bör involvera samtliga i processen även om inte all information finns samt att lyfta allas åsikter.

Egenskaperna är att man har en tro på något och att man kan framföra den tron på ett bra sätt så att man kan få folk att tycka att det är en bra sak. Även att

man är tålmodig, att man inte stressar och att man inte kör över personal. Med det menar jag då att man inte ger information, utan man bara bestämmer saker (Biträdande rektor).

Både respondent 3 och 4 nämner vikten av att kommunicera i samband med förändringen, där respondent 3 menar att det kan ge ledarna möjlighet att se om det behövs några ändringar innan det är försent och på så vis undvika att konflikter uppstår. Respondent 4 tar upp att det är viktigt för medarbetarna att få tid att prata med varandra om sina åsikter. Respondent 1 är inne på ett annat spår och anser att det allra viktigaste är att ha målbilden klar för sig.

Medarbetarrespondenterna har en enad uppfattning om att förändringsledaren bör tänka på hur han eller hon förmedlar behovet av förändringen och således bör större vikt läggas vid kommunikationen vilket även den biträdande rektorn poängterar. Vidare menar respondenterna att informationen av en förändring bör ske genom en kommunikation där samtliga är närvarande för att samtliga ska få samma information vid ett samlat tillfälle. Respondent 1 menar även att det är viktigt för förändringsledaren att ha en plan och följa en struktur för att förändringens implementeringsfas ska fungera. En annan viktig aspekt som lyftes från samtliga respondenter var att det är viktigt med tydlighet i informationen för att minska motstånd i form av tvislande och tasslande bakom förändringsledarens rygg.

...Jag tror också att de är viktigt att de har genomtänkta argument för förändringen och att de kan bemöta kritik och att ledning inte reagerar negativt på eventuellt motstånd för då tror jag att medarbetare kan tappa lite förtroende för sina chefer. Man vill ju känna att man kan uttrycka sig och att ens egna åsikter har ett värde även i ledningens ögon (Respondent 5).

I frågan om huruvida förändringsledaren var tydlig med bakgrunden och syftet till förändringen fanns det inga frågetecken från respondenternas sida då samtliga menade på att det var på tiden att förändringen infördes. Därav visste de även bakgrunden och syftet med förändringen innan den ens infördes. Respondent 3 menade att det fanns en självklarhet då samhället utvecklas och i samma veva även teknologin därav menade respondenten att förändringsinitiativet växt fram från den utvecklingen. Den biträdande rektorn anser att det är världsviktigt att samtliga som berörs av förändringen får bakgrund och syfte förklarad för sig och att detta kan reducera motstånd. För att ledaren ska få acceptans från medarbetarnas sida vid förändringsarbeten så menar samtliga först och främst att det är viktigt att visa behovet av förändringen samt vad den avser att förbättra inom organisationen. Respondent 3 hävdar att det är viktigt att hänsyn tas till att informera hur medarbetarna kommer att påverkas av förändringen för att minska risken för att eventuella konflikter uppstår sinsemellan samtliga involverade parter efter att förändringen införts då respondenten menar att det är försent att göra något åt saken. Respondent 4 menar istället att det är viktigt att förändringsledaren lämnar utrymme för att medarbetarna ska kunna diskutera och bolla idéer med varandra för att se eventuella för- och nackdelar.

#### **4.9 Sammanfattning av empirisk data**

Skolan har hanterat många olika förändringsarbeten de senaste tio åren och bara nu det senaste året har skolan infört IKT samt haft rektorsbyten. Förändringsarbetena har medfört att samtliga medarbetare har erfarenhet från förändringar sen tidigare. I förhållande till den förändring vi

studerat med införandet av IKT har samtliga respondenter haft en positiv inställning och menat att det är en nödvändig förändring som vuxit fram från den tekniska utvecklingen.

De aspekter som framställdes som viktigast i ett förändringsarbete utifrån medarbetarna var att det skulle finnas en tydlig och fungerande kommunikation. Vissa menar även att kommunikationen är det viktigaste för att lyckas med ett förändringsarbete. Vidare visade de empiriska resultaten att stor vikt bör läggas vid att informera behovet av förändringen samt vad det förväntade resultatet är för samtliga som kommer att påverkas av förändringen ska kunna bemöta förändringen med acceptans. Några nyckelord som respondenterna återkommer till under intervjun är: Kommunikation, information, delaktighet och motstånd.

## 5 Tolkning

*I detta kapitel kommer vi att jämföra, diskutera och tolka vår insamlade forskning och teori för att se eventuella likheter och skillnader. Vi kommer att använda oss av samma rubriker som i vår teoretiska referensram.*

### 5.1 Organisationsförändring

Precis som Larsson (2004) beskriver i sin teori så märks det på våra respondenter att inte samtliga förändringar sker på grund av centraliserade beslut då de beskriver att det ständigt sker förändringar inom skolyrket. Dock har förändringen som genomförts nu med IKT bestämts av kommunen vilket innebär att det är ett förändringsinitiativ som är centralstyrt. Vår tolkning av att ha varit en heldag på skolan medförde att vi kunde se att lärarna som spenderar mycket tid tillsammans i arbetslagsrummet har en god kontakt där de stöttar och hjälper varandra i det dagliga arbetet vilket även Larsson (2004) beskriver som en del av den nya decentraliserade skolan. Likt Dawsons (2003) åsikt om att organisationsförändringar är svåra att undvika på grund av arbetsmarknadens krav och utveckling beskriver medarbetarrespondenterna att inom skolan görs det förändringar ofta. Förändringen som genomförts på skolan nu beskriver en av respondenterna som att den växt fram från samhällsutvecklingen som skett med tekniken vilket vidare styrker resonemanget ovan. Inom skolan menar Larsson (2004) att den största drivkraften till förändring är just det faktum att teknologin utvecklas. Mukherji och Mukherji (1998) menar att organisationer idag hanterar förändringar dagligen därav ser vi det inte som otroligt att respondenterna upplever det som att det sker förändringar väldigt ofta. Det framgick tydligt från respondenterna att en av de viktigaste aspekterna för en lyckad förändring innebär att det skulle resultera i en förbättrad arbetssituation. Att respondenternas svar på frågan vad som väger tyngst vid en lyckad förändring skiljer sig åt anser vi påvisa komplexiteten med förändringsarbeten precis som Van de Ven och Poole (1995), Dawson (2003) och Woodman (2014) lyfter i sin forskning. En av medarbetarrespondenterna hävdade att det viktigaste för att nå en lyckad förändring är att veta vad som komma skall och att målbilden är klargjord vilket vi liknar med Hashims (2013) teori som innebär att det inte går att begripa förändringen innan bakgrunden och syftet till förändringen är fastställt.

Förändringen som är genomförd på skolan tolkar vi som en extern förändring utifrån Hashims (2013) teorier om externa och interna förhållanden. Vi kan även se likheter med Van de Ven och Pooles (1995) teori om evolutionära förändringar då det bygger på att förändringar uppstår från miljön organisationen befinner sig i. Att vi gör tolkningen att förändringen är extern och evolutionär beror på att införandet av IKT har uppkommit från externa förhållanden då respondenterna beskriver det som ett kommunalt beslut. Således handlar det om påtryckningar från omgivningen till att organisationen ska förändras. Respondenterna beskriver att de inte haft någon direkt påverkan på förändringsprocessen vilket vi tolkat beror på att det är kommunal styrt, därav kan vi se likheter med Mukherji och Mukherjis (1998) teorier som även belyser svårigheten med att kunna ha kontroll över externa drivkrafter till förändring.

För att nå acceptans i förändringsprocessen menar medarbetarrespondenterna att det är viktigt att det läggs tid och fokus på att informera behovet av förändringen genom en öppen kommunikation. En av respondenterna nämnde även det faktum att relationer förbättrar

chanserna för att nå acceptans då det handlar om människor som kommer att medverka och arbeta utefter förändringen. Weick och Quinn (1999) menar att det är den största utmaningen för organisationer att ta hänsyn till. Problematiken med att nå acceptans utifrån medarbetarnas uppfattning går även att likna med Van de Ven och Pooles (1995) teori där de menar att det är viktigt att förstå vad grunden är till att förändringen uppstår.

Införandet av IKT har enligt våra respondenter inte mötts av mycket motstånd vilket vi tolkar som att det beror på att samtliga såg potential för förbättring i deras arbetssituation som råder. Det går att likna med Larssons (2004) beskrivning av att införandet av IT kan innebära både framgång och misslyckande inom skolan. Vidare styrks detta även av Ertmer (1999) som beskriver att lärare förstår hur tekniken kan förbättra och effektivisera undervisningen. I förhållande till lärandet som även lärarna behöver utveckla vid införandet av IT menar Larsson (2004) att det kan förekomma en viss problematik om viljan för lärandet inte finns vilket också går att likna med Ertmers (1999) teori om interna hinder för att tekniken ska införas. Vi kan inte se att det förelåg någon problematik för lärandet bland våra respondenter då de framställdes att det var roligt att själva få lära sig. En av respondenterna uttryckte att ”det är kul att själv bli elev på nytt”. Dock framställdes det från våra respondenter att vissa av den äldre generationens lärare tog ut sin pension tidigare för att slippa sätta sig in i lärandet vilket då stämmer in på resonemanget ovan.

## **5.2 Medarbetarskap**

Utifrån Hällsténs och Tengblads (2011) beskrivning av vad medarbetarskap innebär kan vi se liknelser med den uppfattning vi fick under vår vistelse på skolan. Vår tolkning är att skolans lärare har goda relationer till varandra som medarbetare där de är hjälpsamma mot varandra. Som resultat från empirin framställdes det även att relationerna spelar roll för huruvida trivseln på arbetet ser ut. Vidare fick vi som resultat av en respondent att arbetsrummets medlemmar speglar huruvida medarbetarskapet är. Vår tolkning efter att ha observerat och intervjuat medarbetarrespondenterna är att de även tar eget ansvar i det dagliga arbetet då det handlar om att de själva som lärare planerar och utför lektioner. Ansvarstagandet är även en del av medarbetarskapet enligt Hällstén och Tengblad (2011). Huruvida de arbetar mot samma mål eller inte var ingenting som framkom efter vår empiriska studie dock är vår uppfattning efter att ha besökt skolan att det handlar om elevernas framgång i sitt lärande. Hällstén och Tengblad (2011) beskriver och definierar även vad som krävs för att nå ett myndigt medarbetarskap genom en modell som benämns som medarbetarskapshjulet. Det myndiga medarbetarskapet i förhållande till skolan anser vi inte vara fullt uppnått, det som avviker från modellen är att det ska finnas ett förtroende mellan medarbetare och chefer vilket vi tolkar vara svårt att vara helt uppnått med tanke på att rektorerna tillsattes på skolan för ett år sedan. Vår tolkning av respondenterna är att det fungerar bra men att de fortfarande ser rektorerna som nya och relationer och tillit tar tid att bygga upp. Vår tolkning är dock att de finns ett fungerande medarbetarskap på skolan då vi genom observationer såg att de tog hjälp av varandra och erbjöd sig hjälpa till vid problemsituationer. Vår uppfattning är även att de på skolan arbetar för att förbättra medarbetarskapet genom att inte bara arbeta mer tillsammans utan även genom att hitta på saker utanför arbetet, dels för att stärka gemenskapen och dels för att bevara relationerna sinsemellan.

Som Dawson (2003) påpekar, vilket även är vår uppfattning, är att medarbetarna bör ses som en kunskapskälla som bör involveras genom ett deltagande i förändringsprocesser och inte förbises då det handlar om att de kan gå miste om kunskap. Den biträdande rektorn är inne på samma spår då han poängterar att det är viktigt att låta personalen vara delaktiga och få med sig dem i arbetet. I förhållande till förändringen med IKT ser samtliga respondenter olika på hur och vad ett deltagande innebär då det fanns oenigheter om huruvida det fanns ett deltagande överhuvudtaget. Vår uppfattning är dock att deltagandet finns så länge det finns utrymme för samtliga att få uttrycka sina åsikter samt att ledaren inkluderar medarbetarna i en aktiv kommunikation vilket respondenterna uttryckte att de hade. Dawson (2003) menar även att kunskapen medarbetarna bär på träder fram först när det finns utrymme för att dela sina åsikter. Vidare nämner både Antonacopoulou (2001) och O'Brien (2002) att delaktighet från medarbetarna i en förändringsprocess fungerar som ett verktyg för att nå acceptans i förändringen. I detta fall var förändringen önskad från medarbetarrespondenternas sida och vår tolkning är således att acceptansen inte bygger på deltagandet utan att det i detta fall fanns acceptans från medarbetarnas sida på grund av att de velat införa IKT under en längre period. Likt Antonacopoulous (2001) teori så handlade det om att medarbetarna förstod vad förändringen med det nya systemet skulle innebära och att acceptansen väcktes därifrån.

Precis som O'Brien (2002) menar kan delaktighet öka chansen för en effektiv förändringsprocess då fler är engagerade i att det ska fungera. Vi har gjort tolkningen att samtliga respondenter har ett engagemang för att IKT ska fungera så bra som möjligt då de framställdes att de hjälper varandra om det dyker upp svårigheter. O'Brien menar även att engagemang och delaktighet fungerar som en hävstång för ledaren för att nå acceptans.

### **5.3 Förändringsmotstånd**

Vår tolkning utifrån empirin är att förändringen inte medfört något större motstånd för processen. Den biträdande rektorn var positivt överraskad av hur uppskattad verktyget visat sig vara. Av teorin kan vi läsa att uppkomsten av motstånd kan bero på flera faktorer Self m.fl. (2007) och Stensaker och Meyer (2012) menar att tidigare erfarenheter av förändringar kan påverka huruvida de anställda ser på framtida förändringar. Att detta kan ha betydelse kan vi även tolka utifrån våra respondenter, dock kunde vi inte utläsa några märkbara skillnader i hur deras reaktioner från IKT är kopplade till huruvida tidigare förändringar varit lyckade eller inte. En annan anledning till att motstånd skapas menar Dawson (2003) är när människor lämnar sin trygghetszon. Detta kopplar vi till hur vissa medarbetare valt att agera i samband med förändringen såsom att vissa valde att förtidspensioneras för att slippa sätta sig in i nya system och för att slippa förändra sitt arbetssätt. Vår tolkning är att de motstånd som förändringen skapat har berott på själva förändringen med att införa ny teknik då det framkommit av respondenterna att anställda tagit ut tidig pension samt att vissa valt att använda datorn i mindre utsträckning i sin undervisning. En av respondenterna menar att motståndet som skapats har sin grund i rädsla inför ny teknik samt brist på kunskap. Samtliga respondenter var positiva till förändringen samt att det fanns en önskan tolkar vi som att de förstått vad syftet samt bakgrunden varit. Det framkommer även att förändringen har ändrat deras arbetsituation till det bättre och lyfter flera positiva effekter som IKT medfört. Vi kan se hur detta överens stämmer med Dawsons (2003) teori att förståelse för förändring kan bidra till en positiv

inställning. Detta menade även den biträdande rektorn som ansåg att det är ett sätt att minska och hantera motstånd. Self m.fl. (2007) och Waddell & Sohal (1998) lyfter kommunikationen och delaktighetens betydelse som ett sätt att minska och hantera motstånd vilket vi även tolkat varit viktiga faktorer för respondenterna i en förändringsprocess då det bland annat handlat om att kunna dela med sig av sina åsikter.

#### **5.4 Förändringskommunikation**

Samtliga respondenter påvisade hur viktig kommunikationen är i förändringsarbeten och även att den kan vara avgörande för huruvida utfallet av förändringen blir positivt eller negativt. Även Matos och Esposito (2014) menar att förändringskommunikationen spelar en stor roll för om förändringens utfall blir positivt. Respondenterna lyfte det faktum att det krävs tydlighet för att kommunikationen ska anses som god och fungerande men också att det handlar om att kunna ha en öppen kommunikation där de kan säga vad de själva tycker och tänker. Även Platen (2006) menar att det är viktigt att kommunikationen är tydlig i förändringssammanhang. En intressant aspekt lyfts av Daneci-Patrau (2011) som menar att kommunikationen är otroligt viktig då anställda spenderar mer än en tredjedel av sina liv på arbetsplatsen. Det är inget som respondenterna säger att de gör men i förhållande till arbetstid inkluderar det även läraryrket och vår tolkning är då att det kan vara en bidragande faktor till att de ser kommunikationen som a och o. För att skapa goda förutsättningar för att få med sig medarbetarna i förändringsarbeten kunde vi se att kommunikationen är ett viktigt verktyg, det handlar om att kommunicera och informera behovet av förändringen tydligt, vilket även Daneci-Patrau (2011) påpekar. Det framkom från vår empiri att det är viktigt att kommunikationen inte bara är välfungerande utan även att den finns tillgänglig vilket innebär att det som sägs muntligt bör kompletteras skriftligt och vice versa. Det handlar om att kunna återkoppla till det som kommunicerats och för att det ska fungera krävs det att det inte finns för många kommunikationskanaler. Vi har i denna studie fått fram att skolan har för många olika kommunikationsvägar då en av respondenterna räknar dem till 14 stycken och samtliga nämner olika vägar samt olika vägar som används flitigast. Således kan vi göra tolkningen att det är alldeles för många kommunikationsvägar för att samtliga lärare ska kunna ta del av informationen samt för att kunna återkoppla till den. Problematiken med att ha många kommunikationskanaler beskriver Daneci-Patrau (2011) bero på att det kan skapas störningar som gör att kommunikationens budskap inte når fram till samtliga. Forskningen vi fått fram i vårt teoriavsnitt visar att kommunikationen förbättras genom relationer samt att även relationerna styr huruvida kommunikationen blir formell eller informell (Sande, 2009, Daneci-Patrau, 2011 & Matos och Esposito, 2014). Detta går att likna vid respondenterna då de beskriver att de har skapat öppna relationer i sina arbetslag vilket innebär att de får stöttning av varandra inom arbetslagen. Kommunikationen på skolan sker formellt via arbetsplatsträffar som är obligatoriska för samtliga anställda men det är inte den formella kommunikationen som väger tyngst på skolan då medarbetarrespondenterna beskriver att mestadels sker informellt när de träffar varandra i korridorer eller andra lokaler på skolan. Förändringen med IKT på skolan har inneburit att fler kommunikationsvägar skapats och i och med detta menar den biträdande rektorn att andra kommunikationsvägar försvunnit dock kan vi fortfarande se utifrån resterande medarbetarrespondenter att det inte gjorts att kommunikationen blivit tydligare. Kommunikationen beskrivs som enklare men inte bättre då det handlar om att missförstånd är lättare att reducera och hantera när det är en personlig tvåvägskommunikation.



Yazici (2002) menar att i och med den tekniska utvecklingen av IT så har nya kommunikationskanaler skapats för att effektivisera kommunikationen genom snabbare delning. Platen (2006) visar i sin forskning istället att tekniken öppnar upp tillgängligheten i kommunikationen för samtliga men att det kan leda till feltolkningar. Vi tolkar det som att tanken med nya kommunikationskanaler var att göra kommunikationen tillgänglig dock kan vi se svårigheten för medarbetarna då det finns flera olika tekniska kommunikationskanaler vilket försvårar processen. Den biträdande rektorns uppfattning av de nya kommunikationsvägarna ser annorlunda ut gentemot medarbetarrespondenternas då han menar att kommunikationen är mer samlad till ett ställe medan de andra fortfarande upplever det som för många olika kanaler. Beskrivningen av en önskad kommunikation vi fått från vår empiri går att likna med Matos och Esposito (2014) tolkning av Reis forskning där det handlar om hur kommunikationen kan användas för att nå olika utfall i förändringsprocessen. Strategin som passar in i detta fall är det som forskaren beskriver som anpassningsbarhet då det ska kommuniceras via personliga dialoger där det finns ett aktivt deltagande.

### **5.5 Lärande vid förändring**

Senge (1995) hävdar att människor kan utveckla ett personligt mästerskap och de personer som gör detta har således förmågan att bemästra nya situationer samt tar fler initiativ. Vi kan se likheter i denna beskrivning i hur respondenterna förhåller sig till sitt arbete. I intervjuerna beskriver samtliga att det finns en plan att utgå ifrån i form av ett schema, där emot lyfter de även att det finns en stor variation i hur dagarna ser ut i och med att de arbetar med människor. I förhållande till att lärarnas beskrivning av hur deras arbetsdagar ser ut och att människor gör att dagarna skiljer sig, så har vi fått uppfattningen av att respondenterna når lärande genom att ständigt ta del av och bemästra nya situationer. Vår tolkning är även att det hör till en lärares vardag att på skolan kunna hantera olika situationer och att det då bör finnas en flexibilitet dels för att bemästra situationen och dels för att lära sig av den.

Senge (1995) menar att informationen måste anpassas till olika situationer och sammanhang för att människor ska kunna lära sig av den. Även att det inte endast handlar om att ta in information utan att det ofta krävs övning. Vår tolkning av respondenterna är att det inte lagts stor vikt i att anpassa utbildningarna utefter medarbetarnas behov vilket vi anser kunde varit värdefullt för att stärka lärandet i förändringsprocessen. En respondent uttryckte att det fanns en generell förväntan på att vara lärare då de i sin egen lärprocess förväntas kunna saker i princip direkt efter att de fått information om något. En idé från en av respondenterna är att det borde funnits olika anpassade utbildningsnivåer för att fler skulle kunna lära sig efter sina egna tidigare kunskaper. Det framställdes även som ett resultat i empirin att det förekommit brist på utbildning och att det har framförts till ledningen men att det inte blivit besvarat. Detta tolkar vi som att det inte varit en prioritering. Enligt Larsson (2004) är det organisatoriska lärandet en utmaning för skolor vilket även vi tolkat utifrån respondenternas upplevelser om lärandet av IKT.

### **5.6 Förändringsledarskap**

Det vi såg som viktigast från respondenternas upplevelser är att förändringsledarskapet kräver en tydlig information av syftet det vill säga vad som ska förbättras samt varför förändringen är nödvändig för att nå en lyckad förändring utifrån deras uppfattning. Detta menar även Battilana

m.fl. (2010) är en av de viktigaste aspekterna för en ledare att ta hänsyn till vid organisatoriska förändringar. Resonemanget ovan påvisar nödvändigheten av en god kommunikation vilket även samtliga respondenter nämner som viktigt i förhållande till ledarskap. Vi kan inte se några liknelser med Seo's m.fl. (2012) forskning om att den transformerande ledarstilen är den som medarbetarrespondenterna efterfrågar. Vår tolkning är dock att ledarstilen kan vara bättre anpassningsbar i förändringsinitiativ som blir mer känsloladdade och som kan komma att påverka de anställdas arbetsvillkor så som exempelvis varsel eller omplaceringar vilket denna förändring inte medfört som konsekvenser.

Westover (2010) menar att förändringsledare bör ha i åtanke att förändringar som kan komma att påverka kontrollen för de anställda kan resultera i motstånd om det förbises. Om vi ser till denna förändring med införandet av IKT på skolan så kan vi se från medarbetarrespondenternas beskrivning att det påverkade det dagliga arbetet. Det framställdes dock från medarbetarrespondenterna som en positiv påverkan. Således tolkar vi det som att de fortfarande behåller kontrollen då det var en önskad förändring för att effektivisera arbetet och att det därav inte mötte förändringen med motstånd. En av medarbetarrespondenterna var utmärkande i synen på förändringsledarskap då det framställdes att motstånd ska kunna bemötas och hanteras utan negativa reaktioner från ledaren. Vidare beskrivs det att ett negativt förhållningsätt mot motstånd kan resultera i tappat förtroende sinsemellan medarbetare och ledare. Vår tolkning är att medarbetarrespondenterna vill ha en förändringsledare som involverar samtliga redan i implementeringsfasen av en förändring för att de ska kunna vara delaktiga i hela processen. Men också för att de ska kunna diskutera eventuella lösningar på problem som kan komma att dyka upp under processens gång. I förändringsledarskapet har vi gjort tolkningen att kommunikationen spelar en stor roll för delaktigheten bland medarbetarna men även för hur de kommer att bemöta förändringsinitiativen. Battilana m.fl. (2010) hävdar att det är viktigt för ledare att motivera medarbetarna då det handlar om att få dem att ändra sina dagliga rutiner. Det handlar också om att engagera medarbetarna för att kunna samarbeta med andra. Respondenterna menar istället att det är viktigt att ledaren visa hur och på vilket sätt förändringen kommer att påverka dem och att det är en väg att gå för att nå acceptans. Vår uppfattning från vårt empiriska resultat är dock att den biträdande rektorn arbetar för att motivera lärarna för att fortsätta inkludera datorerna i sitt dagliga arbete. Då det framkom i vår studie att rektorerna inte var tillsatta när förändringsarbetet påbörjades beskriver den biträdande rektorn inte sig som ledaren i förändringen med IKT. Dock benämner den biträdande rektorn att han och rektorn ansvarar för att motivera samtliga lärare till att använda sig av datorerna i sitt dagliga arbete efter förändringens införande samt att vara tillgängliga som stöd.

## **6 Slutsats**

*I följande avsnitt kommer de viktigaste slutsatserna vi kommit fram till i studien att presenteras, detta genom att besvara forskningsfrågan samt visa hur syftet uppfyllts.*

## 6.1 Studiens slutsats

Syftet med vår studie var att undersöka en organisationsförändring med fokus på medarbetarnas upplevelser. Det handlade om hur det genomförs lyckade förändringar utifrån vad medarbetarna belyser som lyckat. Syftet har besvarats genom vår forskningsfråga som var *Vilka interna förutsättningar krävs för att uppnå en positiv förändring utifrån medarbetarnas upplevelser?*

Genom studien har vi kunnat konstatera att det är viktigt att vid förändringsarbeten lägga stor vikt vid förberedelserna, det handlar om att det ska finnas en tydlighet i vad som ska förändras och varför. Det har framställts genom studien att det är otroligt viktigt att involvera samtliga genom att informera om förändringsinitiativen direkt de uppstår. Det handlar om att all information ska förmedlas oavsett om förändringsledaren inte finner informationen som tillräcklig, detta för att få acceptans redan vid implementeringen. Resonemanget ovan bygger på både teorin och empirin i denna studie.

I förhållande till den genomförda förändringen på skolan med införandet av IKT kan vi även konstatera utifrån empirin att förändringen har uppskattats från samtliga respondenter. Det innebär att respondenterna kunde se förändringens nödvändighet och hur den kunde förbättra arbetsituationen på skolan.

Vidare kan vi utifrån både teori och empiri konstatera att det i förändringsarbeten som handlar om att lära sig något nytt bör tidigt i processen fokuseras mer på att anpassa lärandet efter medarbetarnas behov. Det handlar således om att ta hänsyn till att alla bär på olika kunskaper och behöver olika mycket övning. Dessutom kan vi konstatera att ledarskapet formar medarbetarskapet då det handlar om att det skapas relationer som är viktiga vid förändringar. Det handlar om att relationerna ska resultera i en välfungerande kommunikation sinsemellan samtliga involverade parter i förändringsprocessen.

Den mest konkreta slutsatsen vi kan dra för att det ska kunna bli en lyckad förändring utifrån medarbetarna är att det ska finnas en tydlig och öppen kommunikation där samtliga anställda involveras. Det handlar om att samtliga ska kunna uttrycka sina åsikter samt att det ska finnas bestämda kommunikationskanaler för att de ska kunna ha kontroll över vart informationen sprids. Således kan kommunikationen vara avgörande för huruvida medarbetarna upplever förändringen som lyckad eller inte. Samtliga respondenter lyfte fram kommunikationen som ett nyckelord vid förändringsarbeten.

## 6.2 Rekommendationer till Skolan

För att skolans framtida förändringsarbeten ska fungera så bra som möjligt och för att förändringen ska upplevas som positiv utifrån medarbetarna rekommenderar vi följande. Förändringsledaren bör vara tydlig i kommunikationen med sina anställda och bör involvera dem i förändringsarbetet så tidigt som möjligt. Det handlar om att vara tydlig i informationen och att ge informationen i ett tidigt skede så samtliga har tid att smälta att det ska ske en förändring. Vidare fick vi fram genom vår studie att det finns skilda åsikter mellan ledning och medarbetarna om de kommunikationskanalerna som används på skolan då ledningen nämner att det finns fyra och medarbetarna nämner som flest 14 stycken. För att kommunikationen och informationen ska fungera på ett så bra och effektivt sätt som möjligt anser vi att

kommunikationskanalerna bör minskas i antal och definieras vad vardera ska användas till. Med det menar vi att det tydliggörs exempelvis vad för typ av information som sprids via deras mejl. En annan rekommendation till skolan är att i framtida förändringsarbeten som handlar om lärande, ta hänsyn till att individer besitter olika mängd kunskap att applicera i arbetet. Vilket hade varit nödvändigt i detta fall då det framkommit att det borde funnits minst två olika utbildningsnivåer, en nybörjarkurs och en mer avancerad för att fler skulle kunna fått möjlighet till utveckling och lärande.

### **6.3 Genomförande**

Genomförandet av denna studie har för oss varit lärorikt och intressant. Vi är mycket tacksamma och nöjda över de svar respondenterna i denna studie har bidragit med och vi anser att vi fått en tillräcklig mängd empirisk data. Vi fick också en god respons på vår intervjuguide och på vårt förhållningssätt från våra respondenter samt att vi blev väl mottagna på skolan. Det var intressant att vi fick bra respons då vi själva upplevde det som att vi hade för många frågor i förhållande till den tid som var avsedd för intervjuerna. Med den kunskap vi har nu inser vi dock att vi kunnat strukturera intervjuerna annorlunda då vi ställde en del frågor som inte längre har någon relevans för vår studie då vi omarbetat texten i efterhand.

Då vi påbörjade studien med att samla tidigare forskning till vår teoretiska referensram ges en förståelse för ämnet vilket också kan ha påverkat våra tolkningar av respondenternas svar i empirin. Dock har vi arbetat om vår teoretiska referensram under arbetets gång även efter att empiriavsnittet var färdigställt och därav har även vår kunskap utvecklats under studien. Att vi haft en kvalitativ metod anser vi vara den mest lämpliga metoden för att genomföra studien då fokus i studien är medarbetarnas upplevelser.

### **6.4 Fortsatta studier**

Som komplement till denna studie hade vi sett det som intressant att studera vidare på kommunikationens betydelse för ett aktivt deltagande i förändringsprocessen i förhållande till medarbetarperspektivet. Detta för att vi sett genom våra respondenter att kommunikationen väger tyngst för ett lyckat förändringsutfall. Inför framtiden hade det således varit intressant att undersöka varför det är svårt att skapa delaktighet i förändringsarbeten och huruvida kommunikationen kan bidra till delaktighet.

## **7 Referenser**

Ahlin, (2015-09-28). *Förändringen är konstant.*  
[Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.svenskatecknare.se/tecknaren/2015/09/28/debatt-forandringen-ar-konstant/> [2016-02-07]

Antonacopoulou, P. E., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change. [Elektronisk] *Journal of organizational change management*. Vol. 14 (5) pp. 435- 451. Tillgänglig: Emerald [2016-02-07]

Battilana, Julie & Gilmartin, Mattia & Sengul, Metin & Pache, Anne-Claire & Alexander A, Jeffrey (2010) Leadership competencies for implementing planned organizational change. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*. Vol. 21 (3) pp. 422-438. Tillgänglig: Science Direct [2016-02-07]

Beer, M & Eisenstat, R.A. (1996). Developing and organization capable of implementing strategy and learning. [Elektronisk] *Human relations*. Vol. 49 (5), pp. 597-619. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-03-22]

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur AB

Boone, Joyce B (2012) Improving employee engagement: making the case for planned organizational change using the Burke-Litwin model of organizational performance and change. [Elektronisk] Vol. 4 (7) pp. 402-408. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-02-07]

Breske Hirscher, E (2014-12-17) *Framgångsrika organisationsförändringar präglas av kommunikation och delaktighet*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/ledarskap/framgangsrika-organisationsforandringar-praglas-av-kommunikation-och-delaktighet/> [2016-02-07]

Bryant, M. 2006, Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. [Elektronisk] *Management Decision*. Vol. 44, no. 2, pp. 246-258. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-02-07]

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

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Daneci-Patru, D. (2011). Formal communication in organization. [Elektronisk] *Economics, Management and Financial Markets*. Vol. 6 (1), pp. 487. Tillgänglig: ABI/Inform. [2016-03-10]

Davidsson, Bo & Patel, Runa (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. 3:1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications

Ertmer, P.A. (1999). Addressing First- and Second-Order Barriers to Change: Strategies for Technology Integration. Vol. 47 (4), pp. 47-61. [Elektronisk] *Educational Technology Research and Development*. Tillgänglig: Springer eJournals [2016-05-07]

Hashim, M. (2013). Change management. [Elektronisk] *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3 (7), pp. 685-694. Tillgänglig: HRMARS [2016-04-10]

Hatlevik, O. & Arnseth, H. (2012). ICT, Teaching and Leadership: How do Teachers Experience the Importance of ICT-Supportive School Leaders? [Elektronisk] *Nordic Journal of Digital Literacy*. Vol. 7 (01), pp. 55-70. Tillgänglig: IDUNN [2016-05-24]

Larsson, P. (2004). *Förändringens villkor: En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*. Diss., Stockholm: Handelshögskolan i stockholm.

Marklund, L-E. (2009-09-30) *Tuffa tider kräver god kommunikation*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.st.nu/opinion/debatt/tuffa-tider-kraver-god-kommunikation> (2016-03-11).

Matos M. S. , P. Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. [Elektronisk] *Journal of Management Development*. Vol. 33 (4), pp. 324 - 341. Tillgänglig: Emerald [2016-04-15]

Mukherji, A. , Mukherji, J. (1998). Structuring organizations for the future: analyzing and managing change. [Elektronisk] *Management Decision*. Vol. 36 (4), pp. 265 - 273. Tillgänglig: Emerald [2016-04-10]

Myungweon, C. (2011). Employees attitudes toward organizational change: A literature review. [Elektronisk] *Human Resource Management*. Vol. 50 (4) pp. 479-500 Tillgänglig: Wiley Online [2016-02-07]

O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change: a public sector case study. [Elektronisk] *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 23 (8), pp. 442-455. Tillgänglig: ABI/Inform. [2016-04-28]

Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring*. Diss., Örebro : Örebro universitetsbibliotek.

Price, A. D. F. & Chahal, K. (2006). A strategic framework for change management. [Elektronisk] *Construction Management & Economics*. Vol. 24 (3), pp. 237-251 Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-03-22]

Rienecker, L., & Jorgensen, P. S. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3. Uppl. Stockholm: Liber AB

Sande, T. (2009). Taking charge of change with confidence. [Elektronisk] *Strategic communication management*. Vol. 13 (1), pp. 28-31 Tillgänglig: ABI/Inform. [2016-03-13]

Senge, P. M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. 12 tr. Stockholm: Thomson Fakta AB

Self, D, Armenakis, A, & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. [Elektronisk] *Journal Of Change Management*. Vol. 7 (2), pp. 211-229 Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-02-07]

Seo, M., Taylor, S., Hill, S., Zhang, X., Tesluk, P. & Lorinkova, N. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. [Elektronisk] *International Journal of Management and Innovation*. Vol. 65 (1), pp. 121-165. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-07]

Stensaker, I., & Meyer, C. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. [Elektronisk] *Personnel Review*. Vol. 41(1), pp. 106-124. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-14]

Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. [Elektronisk] *Academy of Management Review*. Vol. 20 (3), pp. 510-540. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-03-22]

Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*. [Elektronisk] Vol. 36 (8), pp. 543-551. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-28]

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. [Elektronisk] *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, pp. 361-386. Tillgänglig: Academic Search Elite [2016-03-23]

Westover, J.H. (2010). Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. Vol. 2 (1), pp. 45-50. [Elektronisk] *Journal of Management Development*. Tillgänglig: Proquest [2016-04-16]

Yazici, H.J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. Vol. 39 (7), pp. 539-552. [Elektronisk] *Information & Management*. Tillgänglig: Science direct [2016-04-28]

## **Bilaga 1: Intervjuguide till medarbetare**

Vi vill inleda intervjun med att informera om att vi har cirka 30 min, intervjun innehåller cirka 30 frågor. Vi är medvetna om att det innebär en viss tidsbrist, men vi vill även att du är medveten kring detta. Det är viktigt för oss att vi täcker samtliga områden därav undrar vi om det är möjligt för dig att svara på frågor på mail om det är så att vi inte hinner med samtliga frågor idag?

### **Till medarbetare**

#### **Inledningsfrågor:**

- Vad arbetar du med idag?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för erfarenheter kring organisationsförändringar?
- Har organisationsförändringen förändrat din arbetssituation, på vilket sätt i så fall?

#### **Organisationsförändring:**

- Vad innebär en lyckad förändring för dig?
- Vad innebär en mindre lyckad förändring?
- Vad anser du vara den viktigaste aspekten att ta hänsyn till vid förändringar?
- Hur ser du på förändringar inom organisationen? – anser du att de sker kontinuerligt eller mer sällan?

#### **Kommunikation:**

- Vad innebär det att ha en god kommunikation på arbetsplatsen?
- Hur kommunicerar ni inom organisationen? (Fungerar den i led? Informell/formell? Plattform? Möten?)
- Hur blev förändringen presenterad till er medarbetare?
- Har ni haft någon uppföljning efter införandet av datorerna? (om ej haft - hade det varit värdefullt? Om haft – har det varit givande eller tillfört något)

#### **Organisationskultur:**

- Har du rutiner på ditt jobb, arbetsuppgifter som upprepas? (om inte hur skiljer sig dagarna?) Utveckla!
- Har ni några traditioner inom organisationen? Ex. Julbord
- Hur har ni som medarbetare diskuterat kring förändringen?
- Förändrades er sammanhållning som medarbetare på något sätt i och med förändringen?
- Upplever du att du påverkas av dina medarbetares åsikter och tankar kring förändringen? Förklara!!



- Om vi ser till dina värderingar, hur hänger dem ihop med organisationsförändringens syfte?
- Vad är viktigast för din trivsel på arbetsplatsen, arbetsuppgifterna eller kollegorna?
- Finns det möjlighet för dig att utvecklas på arbetsplatsen? (exempelvis utbildningar, pröva nya ideer)
- Tycker du att du fått tillräckligt med tid för att lära dig det nya arbetssättet?

### **Känslor och lärande:**

- Hur kände du vid den här specifika förändringen? (hur kommer det sig)
- Hur delaktig har du varit inför den här förändringen och hur ser du på din egen insats?
- Har du kunnat vara med och påverka?
- Vilken inställning har du generellt till förändringar?
- Har du upplevt motstånd i förändringsarbetet? – Hur hanterades detta motstånd? (om nej, hur kommer det sig tror du att det inte funnits något motstånd)
- Hur anser du att förändringsledare bör agera för att minska motstånd från de anställda?

### **Ledarskap:**

- Hur tycker du att en ledare ska agera vid förändringar?
- Vad är viktigast att tänka på för att få med medarbetarna i förändringsarbeten?
- Vad behöver en ledare tänka på vid införandet av förändringar?
- Framkom förändringens bakgrund och syfte tydligt innan förändringen? (behov till förändring, effekt, förväntan)

### **Medarbetare:**

- Finns det möjlighet för dig att utvecklas på arbetsplatsen? (exempelvis genom utbildningar)
- Vad är det mest värdefulla du tagit med dig från förändringsarbetet?
- Om man nu ser på den här förändringen har den varit liten eller stor för dig i förhållande till dina tidigare erfarenheter av förändringar?
- Uppnådde resultatet av förändringen de förväntningar som var avsedda för den? – Blev det som du hade trott? Gav den positiva effekter eller hade det varit bättre att inte införa förändringen? Motivera!!

### **Övrigt:**

Är det något du vill tillägga som du tycker är viktigt, som vi inte har pratat om.

## **Bilaga 2 Intervjuguide till rektor**

Införandet av datorer, har det bedrivits som ett projekt med en utsedd förändringsledare, eller vem var ansvarig för att genomföra förändringen?

### **Inledningsfrågor:**

- Vad arbetar du med idag?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för erfarenheter kring organisationsförändringar?
- Har organisationsförändringen förändrat din arbetssituation, på vilket sätt i så fall?

### **Organisationsförändring:**

- Vad innebär en lyckad förändring för dig?
- Vad innebär en mindre lyckad förändring?
- Vad anser du vara den viktigaste aspekten att ta hänsyn till vid förändringar?
- Hur ser du på förändringar inom organisationen? – anser du att de sker kontinuerligt eller mer sällan?

### **Kommunikation:**

- Vad innebär det att ha en god kommunikation på arbetsplatsen?
- Hur kommunicerar ni inom organisationen? (Fungerar den i led? Informell/formell? Plattform? Möten?)
- Hur blev förändringen presenterad till dig och de anställda?
- Har ni haft någon uppföljning efter införandet av datorer? (om ej haft - hade det varit värdefullt? Om haft – har det varit givande eller tillfört något)

### **Organisationskultur:**

- Hur gör du för att motivera dina medarbetare samt uppmuntra när det går bra?
- Tycker du att du haft tillräckligt med tid för att sätta dig in i vad förändringen innebär?
- Tycker du att organisationen har erfarenhet/(kunskap för att) av att hantera förändringar? (alltså att organisationen är mogen att hantera förändringar)
- Finns det systematiska arbetssätt för att hantera förändringar?
- Fick du som rektor tid att förbereda dig inför införandet av förändringen innan resterande av din personal?
- Om vi ser till dina värderingar, hur hänger dem ihop med organisationsförändringens syfte?

### **Känslor och lärande:**

- Hur kände du vid den här specifika förändringen? (hur kommer det sig)
- Hur delaktig har du varit inför den här förändringen och hur ser du på din egen insats?
- Har du kunnat vara med och påverka?
- Vilken inställning har du generellt till förändringar?
- Har du upplevt motstånd i förändringsarbetet? – Hur hanterades detta motstånd? (om nej, hur kommer det sig tror du att det inte funnits något motstånd)
- Hur anser du att en förändringsledare bör agera för att minska motstånd från de anställda?

### **Ledarskap:**

- Vilka egenskaper tycker du att en ledare ska ha vid förändringsarbeten?
- Vad är viktigast att tänka på för att få med sig personalen i förändringsarbeten?
- Vad behöver en ledare tänka på införandet av förändringar?
- Fick du en tydlig bakgrund och syfte till dig innan förändringen?
- Var du tydlig med bakgrund och syfte till din personal innan förändringen?

### **Medarbetare:**

- Vad är det mest värdefulla du tagit med dig från förändringsarbetet?
- Om man nu ser på den här förändringen har den varit liten eller stor för dig i förhållande till dina tidigare erfarenheter av förändringar?
- Uppnådde resultatet av förändringen de förväntningar som var avsedda för den? – Blev det som du hade trott? Gav den positiva effekter eller hade det varit bättre att inte införa förändringen? Motivera!!

### **Övrigt:**

Är det något du vill tillägga som du tycker är viktigt, som vi inte har pratat om.



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

[www.hv.se](http://www.hv.se)