

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR

- Från flera små skolor till en central myndighet

Maria Bergman, Susann Råstedt



2020:01

Datum för godkännande: 04.12.2019
Handledare: Ulla Vuolteenaho-Janzon

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Maria Bergman, Susann Råstedt
Arbetets namn:	Organisationsförändringar - från flera små skolor till en central myndighet
Handledare:	Ulla Vuolteenaho-Janzon
Uppdragsgivare:	Högskolan på Åland

Abstrakt

Vårt examensarbete är en undersökning om organisationsförändringen inom Ålands Gymnasium hösten 2011, då 6 gymnasieskolor blev en myndighet.

Huvudsyftet med vårt arbete är att från ledarskapets perspektiv se hur det var att starta upp en ny myndighet och hur de handskades med problemen vid organisationsförändringen. Bisyftet med vårt arbete är att undersöka hur förändringen mottogs av personalen.

Teorierna som vi tittar närmare på är organisationsförändring, organisationskulturer, förändringsarbete och ledarskap, hantering av motstånd, kommunikation samt verktygsperspektiv. Vi har baserat våra undersökningar på intervjuer med personer i ledande ställning samt en enkätundersökning till personalen.

Resultatet av vår undersökning visar på att tidspressen för sammanslagningen var för stor och ledningen hade inte tillräckligt med tid på sig för att göra detta bra från början. Med tydligare information och mera delaktighet för personalen hade de kunnat göra motståndet vid organisationsförändringen mindre.

Nyckelord (sökord)

Organisationsförändring, ledarskap, organisationskulturer, motstånd, kommunikation, strategier, verktygsprocesser

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2020:01	1458-1531	Svenska	60 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
29.11.2019	04.12.2019	04.12.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Maria Bergman, Susann Råstedt
Title:	Organizational Changes - from Several Small Schools to one Central Authority
Academic Supervisor:	Ulla Vuolteenaho-Janzon
Technical Supervisor:	Åland University of Applied Sciences

Abstract
<p>Our degree thesis is a study of the organizational change within Åland's High School in the fall of 2011, when 6 upper secondary schools became an authority.</p> <p>The main purpose of our work is to see from the leadership's perspective what it was like to start up a new authority and how they dealt with the problems of organizational change. The secondary purpose of our work is to study how the change was received by the staff.</p> <p>The theories we look closer at are organizational change, organizational cultures, change management and leadership, managing resistance to change, communication and tool perspectives. We have based our study on interviews with people in leadership positions and a questionnaire for the staff.</p> <p>The results of our study shows that the time pressure for the merger was too intense and the leaders did not have enough time to do it well from the start. With clearer information and more staff participation they could have reduced the resistance to the organizational change.</p>

Keywords
Organizational change, leadership, organizational cultures, resistance, communication

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2020:01	1458-1531	Swedish	60 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
29.11.2019	04.12.2019	04.12.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	6
1.1 Inledning	6
1.2 Bakgrundsbeskrivning	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
1.3.1. Syfte	7
1.3.2 Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar och begränsningar	7
1.5 Etiska överväganden	8
2. METOD	9
3. TEORIER OCH TEORETISK REFERENSRAM	10
3.1 Teorier	10
3.1.1 Organisationsförändring	10
3.1.2 Förändring i organisationskulturer	12
3.1.2.1 <i>Organisationskulturens nivåer</i>	13
3.1.3 Förändringsarbete och ledarskap	15
3.1.3.1 <i>Att leda med etik</i>	17
3.1.3.2 <i>Förändringsledarskap</i>	18
3.1.4 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring	19
3.1.4.1 <i>Orsaker till motstånd</i>	19
3.1.5. Kommunikation och information under förändringsprocessen	23
3.1.5.1 <i>Viktigheten med kommunikation och information</i>	23
3.1.5.2 <i>Språket</i>	24
3.1.5.3 <i>Monolog och dialog</i>	25
3.1.6 Strategier/ Verktogsprocesser	26
3.1.6.1 <i>Taylorism</i>	26
3.1.6.2 <i>Human relations</i>	26
3.1.6.3 <i>Lewin</i>	27
3.1.6.4 <i>Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal</i>	28
4. TIDIGARE STUDIER	30
5. RESULTAT	31
5.1 Intervjuer	31
5.1.1 Organisationsförändringen	31
5.1.2 Strategier/Verktogsprocesser	33
5.1.3 Kommunikation och Information under förändringsprocessen	34
5.1.4 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring	35
5.1.5 Förändring i organisationskulturer	36

5.1.6 Hur ser det ut idag	37
5.2 Enkätundersökning	39
5.2.1 Kön	39
5.2.2 Ålder	39
5.2.3 Antal år inom gymnasiets skolor	40
5.2.4 Min position	41
5.2.5 Ledningen informerade tydligt om den nya reformen?	41
5.2.6 Vad betyder delaktighet för mig?	42
5.2.6.1 <i>Annat</i>	43
5.2.7 Min inställning till den nya reformen var positiv?	43
5.2.8 Min känsla inför den nya reformen var?	44
5.2.9 Min känsla efter den nya reformen var?	45
5.2.10 Vad tycker du att hade kunnat göra annorlunda?	46
6. ANALYS OCH DISKUSSION	48
6.1 Analys av intervjuerna	48
6.1.1 Organisationsförändring	48
6.1.2 Förändring i organisationskulturer	49
6.1.3 Strategier/ Verktogsprocesser	50
6.1.4 Kommunikation och Information under förändringsprocessen	50
6.1.5 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring	51
6.2 Analys av enkätundersökningen	51
6.2.1 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring	51
6.2.2 Kommunikation under förändringsprocessen	52
6.2.3 Strategier/ Verktogsprocesser	53
6.2.3.1 <i>Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal</i>	53
6.2.4 Förändringsarbete och ledarskap	54
6.3 Slutsatser	55
6.4 Metoddiskussion	57
6.5 Vidare forskning	58
KÄLLOR	59
BILAGOR	62

1. INTRODUKTION

1.1 Inledning

Organisationer genom tiderna har haft olika behov för en förändring både stora och små. I dag är förändringar i organisationer nödvändiga för att anpassas till ändringarna i vår omvärld. När vi kommer så långt att en förändring måste ske endera av ekonomiska skäl eller resurs skäl får vi inte glömma bort medarbetaren. (Alvesson, Sveningsson 2014). Olika studier har påvisat att en organisationsförändring väcker olika reaktioner hos medarbetarna och viljan att arbeta med eller emot varierar. I och med att Ålands lyceum, Ålands Yrkeskola, Ålands Sjömansskola, Ålands hotell- och restaurangskola, Vårdinstitutet samt Handelsläroverket slogs samman och bildade en gemensam myndighet, Ålands gymnasium år 2011 genomgick de en stor organisationsförändring.

Forskning visar att ungefär 70 procent av alla förändringar misslyckas, fast det finns många tidigare undersökningar inom området. Det finns många modeller som talar om hur viktigt det är med kommunikation och medarbetarnas deltagande i förändringsprocessen. För att få medarbetarna med i förändringen och underlätta vid sammanslagningar kräver gott ledarskap (Alvesson, Sveningsson 2014). Att slå ihop flera olika skolor med olika inriktningar och kulturer är ett stort projekt. Hur väl lyckades Ålands Landskapsregering när det blev en myndighet och vad kunde ha gjorts bättre?

1.2 Bakgrundsbeskrivning

Vi visste att vi ville skriva om organisationsförändring och tittade närmare på olika möjligheter, från att börja digitalisera en organisation till ändring av lönesystem. Men eftersom området vi ville undersöka var stor organisationsförändring så kom vi närmare in på Ålands gymnasium som genomgick en större organisationsförändring hösten 2011. Ofta görs undersökningar vid stora organisationsförändringar ur personalens perspektiv, hur personalen mår och hur de har tagit emot förändringar. Detta kommer vi också att ta upp som ett bisyfte men har då begränsat oss så att vi endast ser hur det informerades om förändringen, hur personalen kände sig inför organisationsförändringen och vad delaktighet är för dem.

Det vi är intresserade av är hur ledningen förverkligade organisationsförändringen, som bestämdes av politikerna, samt vilka verktyg de hade till sitt förfogande för att få igenom den nya skolreformen. Förändring kan upplevas både negativt och positivt och vi vill analysera hur Ålands Landskapsregering lyckades med att skapa en myndighet av flera olika autonoma enheter. Genom en enkätundersökning komma fram hur väl personalen mottog förändringen.

1.3 Syfte och frågeställning

1.3.1. Syfte

Huvudsyftet med vårt examensarbete är att undersöka hur chefer i ledande ställning inom förvaltningen upplevde att starta upp en ny myndighet. Vi vill också undersöka hur de gick tillväga att försöka ändra sex skolor med sex olika organisationskulturer till en organisationskultur som en myndighet. Hur handskas de med motstånd och kommunikation. Hur ser det ut idag?

Ett bisyftet med vårt examensarbete är att undersöka hur förändringen mottogs av personalen.

1.3.2 Frågeställning

- Vad använde man för verktyg i förändringsarbetet när man sammanfogade de olika skolorna?
- Vad var förväntningarna att det skulle leda till och hur blev det?
- Hur upplevde personalen informationen och vad betydde delaktighet för dem?
- Hur ska en organisationsförändring genomföras för att upplevas positivt?

1.4 Avgränsningar och begränsningar

Vårt examensarbete kommer att till stora delar avgränsas med att enbart fokusera på organisationsförändringen ur de högsta chefernas perspektiv. Vi har inte intervjuat styrelsemedlemmar, ministrar och tjänstemän vid Ålands Landskapsregering.

Enkätundersökningen är begränsad till anställda inom Ålands Gymnasium under tiden för förändringen. Undersökningen kommer inte att involvera personal som anställdts efter att

förändringen var genomförd. Personal som avslutat sin anställning vid datum för utskick av enkäten till personalen kommer inte heller att tas i beaktande p.g.a. logistiska skäl.

1.5 Etiska överväganden

Forskning är en form av organiserad nyfikenhet och dess värde ligger inte först och främst i att den är nyttig utan att den är sann och att den vidgar gränserna för mänskligt vetande. I takt med att vetenskapen har utvecklats, har forskningens kunskapsintresse allt oftare kommit att kollidera med andra legitima intressen. Den humanistiska tradition som lär oss respektera kunskapen som ett egenvärde lär oss också att människovärdet är okränkbart och att personens integritet inte får urholkas (Hartman, 2003).

Vi anser att vår forskning är etiskt korrekt och att vi har haft en god forskningsetik.

Respondenterna har på förhand fått tillgång till frågorna och respondenterna har godkänt skriftligt att deras svar är offentliga handlingar. Vi kommer inte i vår sammanställning att gå ut med namn på respondenterna för att måna om respondenternas anonymitet.

2. METOD

En kvalitativ undersökning är en mer ostrukturerad undersökning där datan samlas in i form av ord, text, symboler och handlingar där det fokuseras på den underliggande meningen och innebörden. En kvalitativa undersökningen kräver att undersökaren förstår och tolkar det insamlade materialet (Christensen, Engdahl, Gräss & Haglund, 2016).

Den kvalitativa forskningsmetoden kan ses som samtal eller en dialog för att kunna samla in den information som man behöver till forskningen. För att få en djupare förståelse och en bild av ämnet man önskar få mer kunskap om är en intervju ett bra redskap (Kvale o. Brinkmann, 2014).

I vårt examensarbete kommer vi att använda oss av kvalitativ metod med fem stycken enskilda intervjuer med personer i ledande ställning under och efter organisationsförändringen. Detta för att analysera personernas upplevelser med att hitta verktygen för att binda ihop de olika organisationskulturerna till en enda kultur. Vad var byggstenarna till den nya myndigheten och upplevelserna att arbeta som ett team. Vi har använt oss av en semistrukturerad intervju, där vi i förväg har styrt frågorna in på vissa ämnen men har låtit den intervjuade ha friheten att berätta vad ämnena innehöll.

En kvantitativ undersökning är en strukturerad form av undersökning som registrerar data, framförallt siffror, och fokuserar på mängd, antal och frekvens av kvantifierbara ting som sedan kan analyseras instrumentellt och bearbetas statistiskt (Christensen, Engdahl, Gräss & Haglund, 2016).

Vi har även valt att använda oss av den kvantitativa metoden med enkätfrågor till personalen. Detta för att kunna ta reda på hur personalen upplevde förändringen från att vara enskilda skola till att tänka som en enda, där alla sex skolor inkluderas i myndigheten. På det sättet binder vi ihop vår egen analys av organisationsförändringen med det faktiska slutresultatet från personalens synvinkel.

Att kombinera dessa två forskningsmetoder i vår forskning gör att vi kan följa ledarnas metoder och verktyg som de använde, för att sedan se om dessa metoder och verktyg nådde hela vägen fram till medarbetarna.

3. TEORIER OCH TEORETISK REFERENSRAM

Teorierna i vår studie behandlar begreppet organisationsförändringar. Vi börjar med att förklara vad är en organisationsförändring. För att sedan gå in mera på de olika kulturerna som finns i en arbetsgrupp eller avdelning. Vi tar upp vad det innebär för en ledare att lyckas med förändringsarbetet och vad man behöver tänka på. Vi redogör om motstånd och arbetet med motstånd vid en förändring. Vi fortsätter med kommunikation, information och de olika verktygsperspektiven och avslutar kapitlet med medarbetarsamtal.

3.1 Teorier

För att ge förståelse för forskningsområdet har materialet till den teoretiska delen valts enligt följande:

Teori 1: Organisationsförändring

Teori 2: Förändring i organisationskulturer

Teori 3: Förändringsarbete och ledarskap.

Teori 4: Hantering av motstånd vid en organisationsförändring.

Teori 5: Kommunikation och information under förändringsprocessen

Teori 6: Strategier/ verktygsperspektiv

3.1.1 Organisationsförändring

En organisationsförändring är något nytt eller där en förändring behöver göras mer radikalt än att köpa nya möbler till kontoren. Det är en tanke eller en idé som föds, om hur något kan göras för att gå med bättre vinst. En organisationsförändring kan betyda många olika saker såsom (Sveningsson o. Södergärde (2014):

- Teknologiska
- Politiska
- Demografiska
- Ekonomiska
- Sociokulturella
- Framväxten av nya kunskapsformer

- Förändrade konkurrens- och branchförhållanden (ofta som resultat av de ovan nämnda drivkrafterna).

En organisationsförändring är olika större förändringar såsom industriella, en anpassning till förändring i omvärlden, en hel flytt av organisation från ett land till ett annat, flytt till en ny ort eller ett kvalitetsprogram. Många gånger kan det vara resultat av ett förändringsprojekt som har lett till en organisationsförändring (Alvesson o. Sveningsson, 2014). Orsak till en organisationsförändring kan även vara att en chef har läst en bok eller lyssnat på en föreläsning där det har tagits upp hur just de har lyckats med en förändring. Men även staten kan påverka och trycka på en organisationsförändring. Vid motgångar måste cheferna göra något radikalt och då är det vanligt att en organisationsförändring föds.

Att röra om i organisationerna börjar bli allt vanligare och många chefer ser det som om de börja med något nytt och fräscht så kommer de få motgångarna att vända. Många gånger misslyckas de men det finns även förändringar som har lyckats med stor framgång (Johansson o. Heide, 2008). En bra förklaring om en organisationsförändring gjord av en dansk ledare “det är som att cykla. Om du inte rör dig framåt så ramlar du av” (Johansson o. Heide, 2008 s. 17). En förändring är att lägga in en ny rutin medan en organisationsförändring är att öppna en helt ny avdelning och de andra avdelningarna placeras om. I själva förändringen är en del välplanerade medan en viss del oftast ändras under gång och “bara händer” (Alvesson o. Sveningsson, 2014)

Misslyckade förändringar tystas oftast ner och om dessa hör man nästan aldrig någonting om. De misslyckade förändringarna är oftast början på något nytt som växer fram från misstagen som gjordes vid det första förändrings försöket, 70% av alla förändringar misslyckas (Johansson o. Heide, 2008). Varför misslyckandet har så hög procent är kopplat till organisationsmedlemmarnas motstånd. Medarbetarna struntar i förändringen och arbetar på i väl invanda arbetsmetoder. Ledningen försöker med tvång att förändra och anser att medarbetarna är krångliga och inte lyhörda. Eftersom ledningen har en vision om hur det ska gå tillväga och vill driva igenom den så möts oftast organisationsförändringen med motstånd.

I själva förändringsprocessen finns en före-efter-aspekt där jämförelsen inte alltid överensstämmer med vad bilden var när man började med förändringen. Här kommer kommunikationen in och vad är du för en ledare samt hur du leder och vilka verktyg du använder som chef eller ledare (Alvesson o. Sveningsson, 2014).

3.1.2 Förändring i organisationskulturer

Organisationskultur handlar om hur individerna inom en viss grupp tänker, pratar, agerar, de symboler som finns inom organisationen samt gemensamma värderingar och föreställningar (Forslund, 2013).

Begreppet organisationskultur kan definieras på många olika sätt beroende på om det ses från ett sociologiskt, psykologiskt eller ekonomiskt perspektiv (Lindmark o. Önnevik, 2011).

Några av de vanligaste beskrivningarna är:

Ett mönster av grundläggande antaganden som en bestämd grupp har tänkt ut, kommit underfund med eller utvecklat medan den lärde sig handskas med sina problem i fråga om extern anpassning och intern integration (Schein, 1992, s 1-2).

Den kollektiva programmering av intellektet, vilje- och känslolivet som gör att medlemmar från en grupp eller kategori skiljer sig från andra människor (Hofstede, 1991, s 324).

För att man skall kunna lära sig en ny organisationskultur eller modifiera en befintlig organisationskultur konstaterar Jacobsen att man behöver ta sig igenom ett flertal steg, då det inte går att förändra en kultur särskilt snabbt (Jacobsen, 2012).

- För att få fram normer och värden behöver den gamla kulturen kartläggas.
- Visa hur värdena och normerna kommer till uttryck i beteenden och fysiska förhållanden.
- Utforma nya beteenden och fysiska förhållanden som förmedlar nya värden och normer.
- De nya beteendena och fysiska förhållandena behöver fyllas med ett symboliskt innehåll och tilldelas ett värdemässigt innehåll.

Det finns inte heller någon ny kultur innan den i hög grad tas för given av arbetstagarna och det kan ta en lång tid. Den kan i regel bara ske genom strategier, vilket innebär långsiktig upplärning, utbildning och socialisation.

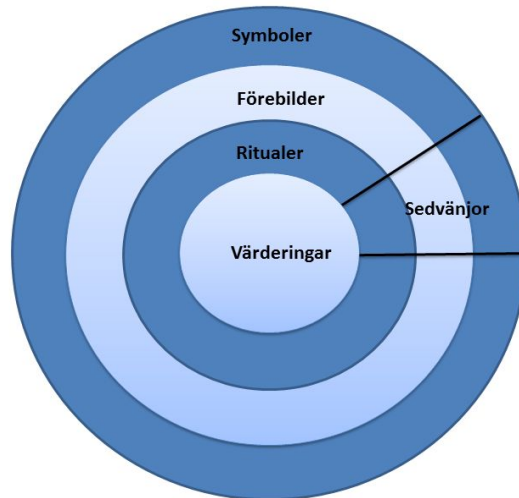
En organisationskultur består av ett flertal olika skikt där normer och värden utgör själva kärnan i uppfattningen av hur organisationen bör se ut och fungera (Jacobsen, 2012).

Alvesson och Svenningsson menar att det finns ett brett spektrum av föreställningar om möjligheterna att kunna styra en organisationskultur. Alltså möjligheter för ledningen att kunna utöva ett starkt inflytande över arbetstagarnas värderingar, föreställningar och innebörder.

Om man ser på organisationsförändringar grovt kan man urskilja tre tydliga uppfattningar. Enligt den ena uppfattningen kan ledningen förändra organisationskulturen under vissa villkor med hjälp av tillräckliga färdigheter och resurser. Den andra uppfattningen är att det p.g.a. värderingar, meningsskapande grupper och "djupstrukturer" är ytterst besvärligt att förändra en organisationskultur eftersom dessa inte är lätta att påverka. Man kan säga att ledningen endast under vissa omständigheter har ett måttligt inflytande över en del värderingar eftersom människor inte reagerar förutsägbart.. För det tredje finns uppfattningen att organisationskulturen är utom all kontroll. Hur människor skapar mening i sina arbetserfarenheter är beroende av deras utbildningsbakgrund, arbetsuppgifter, grupptillhörighet och interaktion. Detta leder till att inflytande över dem endast kommer att få en begränsad verkan och troligtvis kommer att omtolkas så att meningen som avses och mottas inte överensstämmer (Alvesson & Svenningsson, 2008).

3.1.2.1 Organisationskulturens nivåer

Lindmark och Önnevik beskriver Hofstedes lökdiagram med de olika termerna i kultur och innebörden av det. Detta diagram har en liknelse med en löks skallager som vi kan se i figur 1 nedan (Hofstedes lökdiagram).



Figur 1. Hofstedes lökdiagram där de olika lagren beskriver kulturer och innebörden av dem.

1. Värderingar

Värderingarna som finns längst in i kärnan av löken är det svåraste att förändra i en organisationskultur. Dessa värderingar formas av ledarna, verksamhetsplanen och de kärnvärden som organisationen står för. Dessa säger vad som är gott, önskvärt och handlar om de medvetna val som individerna gör (Lindmark o. Önnevik, 2011).

2. Ritualer

Nästa lager i löken är ritualerna inom organisationen. Ritualerna är egentligen inte nödvändiga för att uppfylla målen inom organisationen men fyller en viktig funktion inom den sociala gemenskapen. Ritualerna är viktiga för att skapa sammanhållning och gemenskap inom gruppen. De kan handla om hur man hälsar på varandra, ceremonier, affärsmöten eller politiska möten (Lindmark o. Önnevik, 2011).

3. Hjältar och förebilder

Det tredje lagret i löken är hjältar och förebilder. Dessa kan vara både verkliga och imaginära som t.ex. en grundare av företaget, en chef eller en helt fiktiv karaktär som t.ex. Bamse som står för rättvisa och godhet. Dessa kan markera personens betydelse för företaget samt fungerar som en symbol för verksamheten (Lindmark o. Önnevik, 2011).

4. Symboler

Symbolerna kan vara känsliga för olika nya trender inom samhället t.ex. varumärken, som utvecklas i takt med vad som händer i omvärlden (Lindmark o. Önnevik, 2011).

5. Sedvänjor och traditioner

Sedvänjor och traditioner är det som synliggör organisationens ritualer, hjälteförebilder och symboler (Lindmark o. Önnevik, 2011).

3.1.3 Förändringsarbete och ledarskap

Som ledare sitter du med makten och erfarenheten samt behöver ha problemlösningsförmågan. Här är det viktigt att du som ledare tydliggör din chefsroll, din ide samt att hänga med i svängarna för att kunna se när det är dags för en förändring i organisationen. En viktig del i ett ledarskap är hur du vill att dina medarbetare uppfattar dig som. Är man en ledare eller är man bara en chef? I tabell 1 nedan beskriver Ekstam kännetecknen för vilken chef/ledare man är (Ekstam, 2002 s. 26).

Tabell 1. I nedanstående tabell beskrivs kännetecknen för vilken chef/ledare man är. Med "ledare" anses en chef med högre befattning och med "bara chef" anses en chef med lägre befattning.

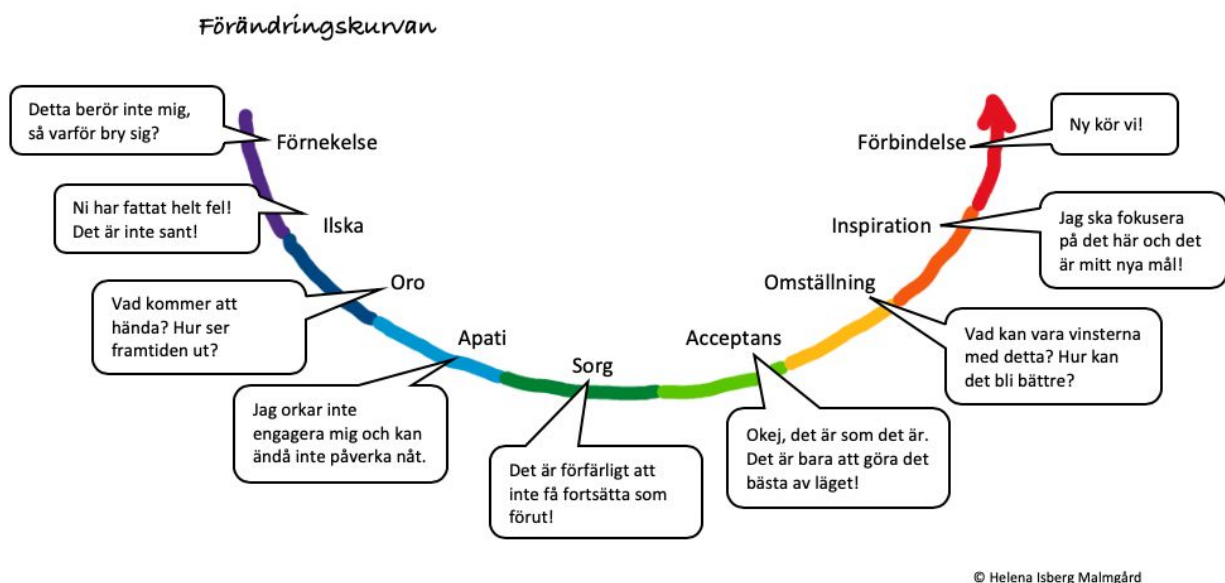
	Bra chefsbeteende	Dåligt chefsbeteende
Makt	Delegerar befogenheter så att beslut kan tas så nära problemet som möjligt.	"Vi gör så här för att jag säger det."
Erfarenhet	Lyssnar på medarbetarna - och på sig själv.	Använder myten: "Så har vi alltid / aldrig gjort."
Problemlösningsförmåga	Löser egna problem utan att samtidigt skapa problem för kollegorna	"Löser" hellre kollegans problem, utan att ta hänsyn till dennes förutsättningar.
	LEDARE	BARA CHEF

Som en bra ledare beskriver Ekstam att man behöver ha värdegrunder som återspeglar sig själv. De signaler man ger blir medarbetarnas arbetsverktyg och är signalerna klara är det en

bra förutsättning för en förändring i organisationen. “Människor blir så som de blir betraktade” (Ekstam, 2002 s.30).

Att tänka positivt vid problem är inte den bästa möjliga synvinkeln utan att tänka “vi gör det bästa av problemet” är att även se problemet och lösa det. Med hjälp av medarbetarna kan en bra ledare utvecklas i sin kunskap. Genom att använda sina kunskaper under arbetets gång löser de eventuella problem som dyker upp vid en förändring. Med att visa mod och tillit till sina medarbetare får man ett positivt gensvar på att prova något nytt. Med en öppen kommunikation hanteras även konflikter vid oliktankande som kommer vid förändringar (Ekstam, 2002).

Vid en förändringsfas finns det olika nivåer och reaktioner, här kan man många gånger känna igen sig. Helena Isberg Malmgård, handledare i psykosocialt arbete, har ett starkt intresse för just förändringsprocesser och hur vi som människor reagerar i olika situationer. I figur 2 förklarar Isberg Malmgård detta med en förändringskurva.



Figur 2. Förändringskurvan beskriver känslorna under förändringsprocessen.

Vid förnekelsefasen förnekar man oftast situationen och tänker att det där berör inte mig och ganska vanligt är det en liknelse vid chock. Vid fasen ilskan och oro är det viktigt att satsa mer på kommunikation och dialoger. Det kommer många frågor att svara på men här är även informationen viktig att åter och återigen informera om förändringen och vad den innebär.

När man har börjat komma till apati och sorg uppstår en trötthet eftersom det nya är jobbigt och man faller ofta in i gamla vanor igen. Här gäller det för ledaren att ha tålamod, uppmuntra, ha en strävan framåt och visa varför förändringen måste göras. Från att medarbetarna har accepterat förändringen och kurvan vänder åter uppåt, börjar man med olika samtalsmetoder där man kan återkoppla vad som blev bättre eller sämre med förändringen. För att få en nödvändig förändring i en organisation behöver en ledare förstå alla reaktioner i förändringsprocessen samt hitta nya vägar att kunna påverka medarbetarna att den löper så smidigt som möjligt (Isberg Malmgård, u.å).

3.1.3.1 Att leda med etik

Vad är etik och att leda med etik? Etik kommer från grekiskan och betyder sed eller sedvänja. Dess mening är människors bemötande gentemot varandra (Wikipedia Etik, 2019). Etiken består utav olika normer så som att vara ärlig och lojal samt att låta medarbetarnas privatliv vara ostört (Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, 2012).

Att leda med etik är att respektera varandra, komma i tid till möten, behandla dina medarbetare med respekt, att informera samt delaktighet. (Devillaz, 2008) Ledaren ska föregå med gott exempel och visa omsorg, rättvisa och tro. Om etiken är ordentligt förankrat i organisationens själ har ledaren medarbetarna med sig som är trogna sina tjänster och arbetssysslor (Bolman o. Deal, 2012).

Det är viktigt att chefen tillsammans med ledningen bygger upp organisationens etiska normer med känslor, lagar och sociala normer (Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, 2012).

Ekstam menar att man ska leda på ett "vettigt sätt" och att man bör använda sig av tre enkla frågor. Är det lagligt? Är det skäligt? Vad kommer jag att tycka om mig själv efteråt? Och har man dessa nedanstående fyra etiska grundprinciper handlar man etiskt (Ekstam, 2002):

Autonomiprincipen - Respektera medarbetarna och deras privata sociala liv.
Visa riktlinjerna för arbetet, du är inte ansvarig för
någon annans handling, du är endast ansvarig för dina egna

	handlingar.
Rättvisprincipen	- Man ska bedöma och behandla alla medarbetare lika utifrån situationer.
Godhetsprincipen	- Man ska förhindra och förebygga fysiskt och psykiskt lidande.
Skadepincipen	- Hindra att andra skadar varandra.

Så för att handla etiskt som chef har man goda förutsättningar att lyckas vid en organisationsförändring (Ekstam, 2002).

3.1.3.2 Förändringsledarskap

Hos chefer och ledningsgrupper finns ofta en rädsla att anställda inte klarar av osäkerhet utan vill implementera förändringen först när allt är klart. Detta istället för att i ett tidigt skede involvera alla som det berör. Genom att låta alla anställda delta i utvecklingen frodas viljan att få förändringen att lyckas. På detta sätt menar Ekstam att man skapar en kreativitetsförlösande medarbetarskap, alltså att medarbetarna med egen vilja gärna deltar och utvecklar samt är mottagliga för förändring. Detta föder en flexibilitet och omställningsberedd organisation. "God vilja kan försätta berg, men också lika sant att utan vilja får man inte människor att röra sig ur fläcken" (Ekstam, 2002 s. 180-181).

Motstånd vid ett förändringsarbete uppstår om ledningen är oeniga eller att informationen är bristfällig. Om ledningen är oenig kan det handla om att målet är ovisst eller att inte medel finns, då får man skjuta upp förändringen till ett senare skede menar Ekstam. Om informationen är bristfällig startas det upp ryktesspridningar på grund av rädsla och ovissheten. Invändningar från de anställda ska aldrig betraktas negativt, utan kartlägg först om det finns något tvivel, har personen kompetensen, finns det några grundvärderingar och är invändningarna motiverade. Glöm inte att tacka och visa uppskattning (Ekstam, 2002). För att få en nödvändig förändring i en organisation behöver en ledare förstå alla reaktioner i förändringsprocessen samt hitta nya vägar att påverka medarbetarna att den löper så smidigt som möjligt. Ingen gillar att känna sig ängslig och inkompetent (Bolman o. Deal, 2012).

3.1.4 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring

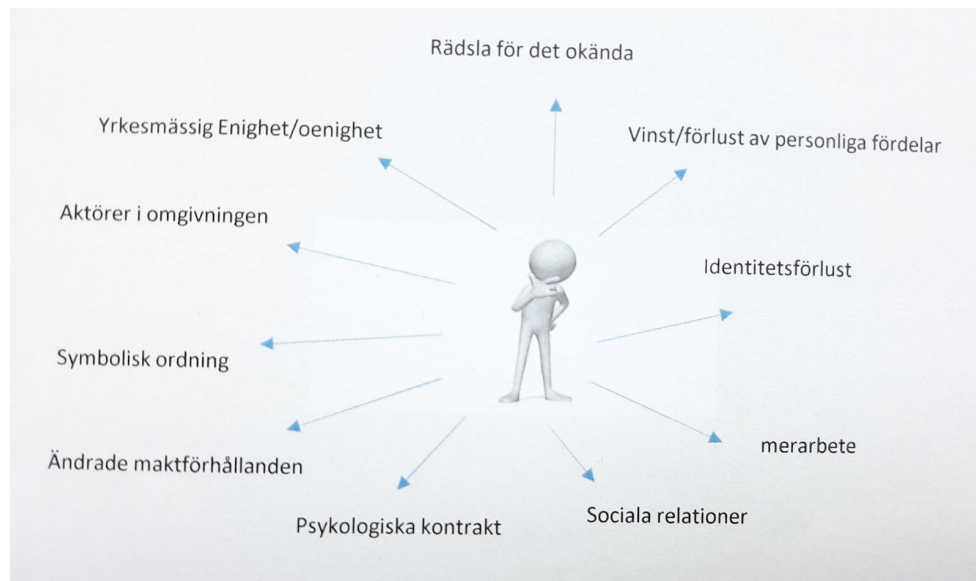
Motstånd till förändringar kan ha många orsaker, olika uppfattningar om vad som ligger i organisationens intresse, vilka ideal som är värda att kämpa för, lojalitet samt olika gruppers professionella uttryckssätt. Språkbruket kan även försvåra kommunikationen mellan de olika grupperna under förändringsprocessen. Olika sätt att uttrycka sig kan orsaka förvirring och skapa negativa känslor och avståndstagande.

Olika tekniker från ledningens sida kan användas för att minska motståndet. De kan involvera arbetstagarna i planeringen och minska otryggheten genom att informera och uppmuntra. Ett sätt att minska friktion och motstånd kan vara att ledningen är öppen med vilka antaganden de har om förändringsprocessen, deras intentioner och förväntningar på utfallet.

Oftast hyser individerna blandade känslor för förändringar och det handlar inte enbart om att vara direkt negativt inställd till förändringarna. Många kan stödja de nya förändringarna men anser att det kan vara svårt att förverkliga dem. De utgör hinder för att modifiera de olika stadierna under förändringsprocessen (Alvesson o. Sveningsson, 2014).

3.1.4.1 Orsaker till motstånd

Grunden i alla organisationer är människor och de består först och främst av enskilda individer och grupper. Det är hur just de enskilda människorna, de sociala relationerna och förhållanden mellan dem i och utanför organisationen som behöver förstås när motstånd mot förändringar diskuteras som vi kan se i figur 3.



Figur 3. De sociala relationerna vid en organisationsförändring. Egen bild

De viktigaste orsakerna till motstånd är enligt Jacobsen (2012) följande:

- Yrkesmässig enighet/oenighet

Inom organisationen kan det finnas olika yrkesmässiga syner på förändringen. Finns det verkligen ett behov av förändring och är den förändringen som genomförs verkligen den rätta lösningen på problemet? Det kan handla om att ta ett anbuds-förfarande i stor skala för att öka effektiviteten och sänka kostnaderna. De som är oeniga om detta kan hänvisa till undersökningar för att motbevisa att så är fallet.

- Rädsla för det okända

Jacobsen tar också upp att individer som står inför okända förändringar ofta ställer sig frågor såsom: Vad kommer att hända med mitt jobb? Klarar jag detta? Sällan kan ledningen ge ett tydligt svar om detta. Det kan leda till psykologisk stress som många försöker undvika då den upplevs som obehagligt. Detta kan leda till att individen får problem att ta till sig information och i värsta fall leder till irrationella och självdestruktiva handlingar.

När det t.ex. införs ny teknologi inom organisationen för att effektivisera driften kan det i många fall tolkas som att det kommer att sägas upp folk och lönekostnaderna skärs ner. Rädslan för att förlora sitt jobb, särskilt bland de äldre och de med lägst utbildning kan vara stor. Rädslan för att inte rätta till hänför sig till förändringar som ofta innebär att individen behöver lära sig nya sätt att arbeta på samt behärska ny teknologi. Dessa är en vanlig orsak till motstånd vid förändringar, då rädslan har att göra med personligt bemästrande. Oro för att man inte kommer att kunna klara den nya uppgiften samt en oro över att man skall tappa ansiktet och inte kunna anpassa sig.

- Vinst/förlust av personliga fördelar

Jacobsen talar om att förändringar inom organisationen kan innebära förlust av specifika förmåner och fördelar som man tidigare har haft. Det kan även innebära förändringar av individens möjligheter att kunna avancera och göra karriär. Motstånd till detta kan vara ett uttryck för att möjligheterna till avancering försvinner. Man kan bli av med ett fint kontorsrum, får ett stressigare jobb, hårdare konkurrens eller ett mer krävande jobb med strängare kontroller.

- Identitetsförlust

Jacobsen diskuterar att man på en arbetsplats skapar sig en identitet. Identiteten är ofta känslomässigt laddad och knuten till arbetsuppgifter som personen utför i en fysiska miljön på arbetsplatsen. Vid organisationsförändringar får dock oftast individerna ändrade arbetsuppgifter, behöver byta kontorsrum eller flyttas till andra byggnader. En bekräftelse att man är bra på något är för många att man behärskar sin arbetsuppgift och individen känner sig värdefull för organisationen.

- Merarbete

På sidorna 151-152 tar Jacobsen upp att det vid förändringar ofta innebär extra insatser eller merarbete, där personalen pressas hårdare under en viss tidsperiod. Det krävs också dubbelarbete då det gamla måste fasa ut och det nya fasa in. Många ställer sig negativt till det, då känslan är att arbetstrycket ökar och periodvis kan

innebära mycket övertidsarbete. Samtidigt som det vanliga jobbet skall skötas skall personalen även läras upp samt vidareutbildas..

- Sociala relationer

Enligt Jacobsen så kan en stor orsak till motstånd vara förlusten av de positiva sociala relationerna som uppstår i en organisation. En omstrukturering kan leda till en större personalomsättning, fler arbetskonflikter och ökad sjukfrånvaro. När organisationer förändras innebär det ofta att enheter splittras upp, personer förflyttas eller nya enheter slås samman. I och med detta tappar många kontakten med kollegier som de lärt känna och samarbetat med under en lång tid. De tappar med andra ord den sociala tillhörigheten som fanns i den ursprungliga enheten.

- Psykologiska kontrakt

Jacobsen anser att individer som har arbetat på ett ställe under en tid har utvecklat vad som kallas personliga avtal mellan organisationen och individen – psykologiska kontrakt. Detta är inte ett skriftligt avtal utan ett informellt avtal mellan individer som arbetar tillsammans och är beroende av varandra. Dessa avtal utvecklas genom ständig interaktion mellan individer. I de informella avtalen lär sig individen hur man skall ställa sig till kollegier, ledning, vilka uppgifter som skall utföras, beslut som individen fattar. Med andra ord hur allt skall utföras i det sociala sammanhanget. Många upplever det som resurskrävande och tungt att skapa nya psykologiska kontakter om det kommer in många nya kollegier.

- Ändrade maktförhållanden

När det sker förändringar i den formella hierarkin på en arbetsplats t.ex. nya chefspositioner eller borttagande av chefspositioner, talar Jacobsen om att det påverkar individen. Det uppfattas som ett direkt hot mot individens eget inflytande, arbetsuppgifter, fysiska placeringar, rättigheter eller olika forum för beslut. Inom arbetsplatsen finns det inte bara den formella makten utan även en informell makt som kan vara kopplad till vilken position individen har. Yrkeskunskap eller avgörande arbetsuppgifter kan skada delar av organisationen om de ej utförs. Makten ger individen en viss möjlighet för handlingsutrymme, förutsägbarhet och en viss frihet.

- Symbolisk ordning

I den symboliska ordningen har individens status ett centralt fokus enligt Jacobsen, var man sitter i organisationen, hurdana kläder man har och vilket tjänsterum. Dessa symboler är viktiga för individen. Den berättar för alla vilken status, inflytande och anseende individen har inom organisationen.

- Aktörer i omgivningen

Jacobsen diskuterar om organisationen är starkt förankrad i ett samhälle försvårar det förändringsprocessen. Olika yttre faktorer såsom att de anställda har sina familjer i det geografiska området, politiskt inflytande eller identiteten för ett helt samhälle försvårar processen (Jacobsen, 2012).

3.1.5. Kommunikation och information under förändringsprocessen

3.1.5.1 Viktigheten med kommunikation och information

Att involvera medarbetarna i ett tidigt skede i förändringsprocessen är viktigt i en organisationsförändring, anser ledarskapsexperten och förändringsagenten Elaine Breske Hirscher. Att inte enbart informera utan också föra en dialog är viktigt. Oftast har ledningsgruppen länge processat organisationsförändringen internt på möten, när de är färdiga så informeras medarbetarna. Även medarbetarna behöver processa förändringen och studier visar att 10% av medarbetarna är negativt inställda till förändringen, 10% visar att de är positivt inställda medan 80% är kluvna och påverkas av både negativ och positiv inställning beror på vem de kommunicerar med.

Breske Hirscher menar att en förändringsledare bör tillsättas som är extern och utan känslomässiga kopplingar till förändringsprocessen (Breske Hirscher, 2014).

Jeanette Fors-Andrée menar att en bra genomtänkt kommunikation är ett lyckat strategiskt verktyg som påverkar och visar ett gott resultat hos medarbetarna. Att vara lyhörd som chef och visa öppenhet genom att svara på frågor och ta till sig av olika idéer vid dialoger föder en välfungerande verksamhet (Fors-Andrée, 2014).

När vi läser i litteratur återkommer det ofta om hur viktig kommunikationen är och att engagera personalen med hjälp av kommunikation i förändringsprocessen. Det är med kommunikation som budskapet man vill förmedla kommer fram och för att skapa förståelse om vad man försöker åstadkomma. Genom att engagera medarbetarna i tidigt skede, hålla en öppen dialog och vara mottaglig för eventuella lösningar från medarbetarna så reduceras motståndet vid en organisationsförändring (Sveningsson o. Södergärde, 2014).

Sveningsson och Södergärde menar att förändringsprocessen utvecklas i fyra typer av konversationer, som de har hämtat från Ford och Ford (1994), som är tidiga förespråkare av hur viktigt det är med språket i en organisation.

- Initierande
- Förståelsegenererande
- Utförande
- Avslut

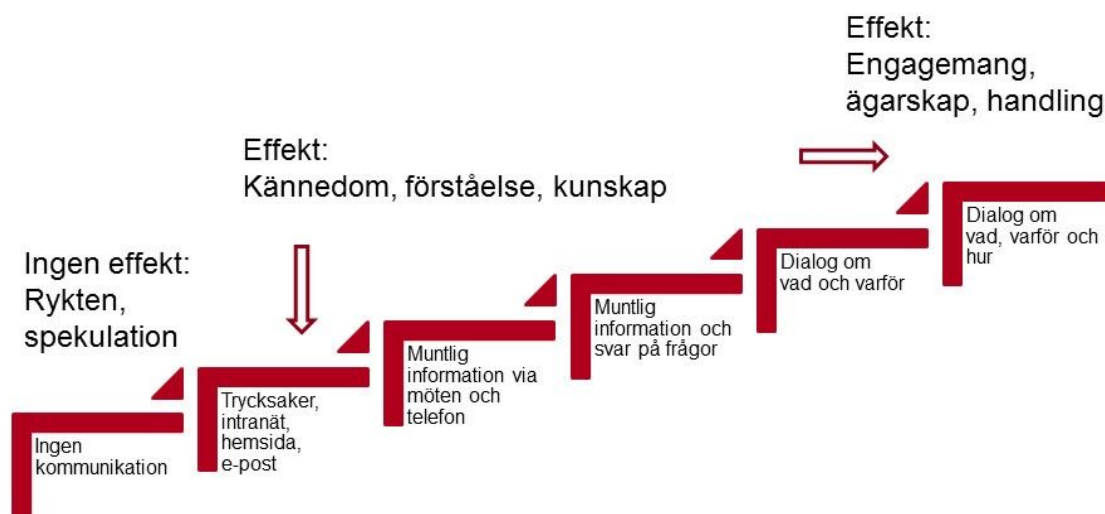
Där initierande är diskussioner om hur man skulle kunna förbättra arbetsförhållandena och där chefen formellt informerar om förändringen. Förståelsegenererande flyter ihop med utförande fasen där specifika diskussioner med medarbetarna utförs i grupper men också enskilt för att skapa en förståelse om förändringen, här är det även viktigt med språkbruket (Sveningsson o. Södergärde, 2014).

3.1.5.2 Språket

Språkets betydelse är en viktig del i kommunikationen, att alla förutsättningar i förståelsen av en konversation uppfylls. När en organisationsförändring sker där fler språkkulturer ingår är det lätt att missförstå varandra eftersom både uttryck, vokabulär och termer är en viktig del i kommunikationen (Nyström, 2007). Språket återspeglar det vi tänker och därför bör man vara försiktig med vilket språkbruk man använder. Både begrepp, uttryck och tonart kan övertolkas vilket gör att en stark känsla kan väckas på grund av en feltolkning av budskapet man vill förmedla (Sveningsson o. Södergärde, 2014).

3.1.5.3 Monolog och dialog

Vid en monolog kommunikation är kommunikationen enkelriktad från chefsposition till arbetstagare. Där information endast meddelas och medarbetarnas åsikter och funderingar ignoreras. Detta föder motstånd vid en organisationsförändring som oftast leder till tystnad. Medarbetarna vill inte störa den högsta chefen med sina uppfattningar om informationen. De tar med sig sina oroliga uppfattningar ut i organisationen, där det sen i sin tur har en tendens att eskalera och slutar med att medarbetarnas tolkningar tillämpas. Detta kan i sin tur leda till oförutsedda och oönskade effekter. Om man däremot med en öppen dialog visar att alla medarbetarna är delaktiga i kommunikationen föds en mångsidig förändringsprocess. Där alla är samordnade och tillsammans hittar effektiva förändringar (Sveningsson o. Södergärde, 2014). I figur 4 kan vi se de olika stegen som är hjälpmedel vid en kommunikation (Pellnor o. Region Jönköpings län, 2018).



Figur 4. Kommunikationstrappan visar de olika stegen i en bra kommunikation.

Med hjälp av den välkända kommunikationstrappan kan en kommunikativ ledare förändra olika positioner i organisationen. Det kan vara en mindre eller större förändring och genom att använda kommunikationstrappan i de olika stegen får de hjälp med när de ska kommunicera, informera och när de ska föra en dialog. Trappstegen kan tas i en annan

ordning eller genom att hoppa över ett steg, bara de är medveten om vad de hoppar över (Segefeldt, 2002).

3.1.6 Strategier/ Verktogsprocesser

3.1.6.1 Taylorism

Av verktygsperspektiven kom Taylorismen först. Här kan man kalla att chefen styr med härskarteknik. Många problem kommer till följd av en organisationsförändring så som arbetskraftskostnader och motivation till förändring av arbetssysslor. Många ville hålla kvar sina utföranden av arbetsuppgifter och inte ändra på sina invanda sysslor. För att hitta olika problemlösningar och idéer kom Taylorismen till, där man fördelar upp arbetssysslorna i många mindre delar. Denna styrning av arbetssysslor ger en ökad chefs kontroll. Detta anses skapa mindre konflikter och harmoniserar arbetstagarna, vilket i sin tur ger ett gott samarbete samt motiverad arbetskraft. Syftet med Taylorismen är beteendestyrning och för att centralisera kunskapen. Men Taylorismen motverkar personlig utveckling samt bidrar till låg moral. De anställda är mer omotiverade och föraktar sitt eget arbete samt organisationen (Sveningsson o. Södergärde, 2014).

3.1.6.2 Human relations

Efter Taylorism kom Human relations som är grunden till dagens HR. HR:s idéer kom till på 1930-talet och blev mycket populärt bland annat av politiker och företagschefer m.m. HR är motsatsen till vad Taylorismen förespråkar. Med HR märkte man en ökad produktivitet när de anställda blev hörda och cheferna lyssnade för att ta in deras intryck, erfarenhet och kunskap. De anställda gavs mer personligt ansvar och belöningen för bra prestationer var inte endast i lön utan även socialt och personligt. Med ökad kommunikation i organisationsförändringen blev samarbetsklimatet bättre och betydelsen av gruppdynamiken blev en viktig del av förändringsprocessen. Människans behov av uppmärksamhet, bekräftelse och tillhörighet, det som kallas Hawthorneeffekten, började allt mer att utvecklas och man började se arbetstagarna som viktig resurs i företagen. I förändringen på bemötande av arbetstagarna ökade även intresset för ledarskap (Sveningsson o. Södergärde, 2014).

3.1.6.3 Lewin

Lewinteorin som föddes ur Human relations teori är nästan lika, men Lewin menade att människors tänkande och handlingar blir påverkade av gruppdynamiken och inte av den ensamma individen själv. Lewin anser inte heller att en form av gåva skulle vara det bästa för människans behov av bekräftelse och uppskattning för gruppdynamiken. En organisationsförändring kan man likna med ett kraftfält där starka känslor möter varandra. För att en organisationsförändring ska mötas med positiva känslor behöver först den starka gruppdynamiken rubbas. Gruppens stabilitet till varandra ruskas om och blir mindre stabil, då först möjliggörs en förändring.

Lewins tänk i förändringsmodellen består av tre steg (Sveningsson o. Södergärde, 2014):

1. Upp tuning är den förberedande fasen där förståelsen över varför man måste göra en förändring kommer. Enligt Lewin behöver man med information och diskussioner berätta behovet, problemet och bristerna. Man behöver även framkalla ångslan med att tydliggöra klyftorna mellan resultaten. Detta ska väcka reflektioner och handlingar hos de anställda. Det viktiga är att ge en psykologisk säkerhet där medarbetarna vågar ge idéer samt påbörja förändringsarbetet.
2. Förändringen är den fasen där själva arbetet utförs. Där de nya rutinerna ska tillämpas och andra olika arbetsmoment som hör till organisationsförändringen. Om viljan finns ska förändringen påbörjas snarast och med hjälp av workshops, möten och seminarium fast riktningen ännu egentligen är oklar. I det här skedet är det viktigt med information, kommunikation med medarbetarna samt att ge stöd och uppmuntran. I förändringsfasen testas man arbetssätten och metoderna. Nya arbetssätt provas fram, medarbetarna involveras i processen och därmed får chefen fram vilket handlingsätt i förändringen som fungerar bäst.
3. Återfrysning är en viktig fas när organisationen börjar stabilisera sig igen, där metoder och rutiner får fotfäste. Nu börjar vi se resultatet av förändringsarbetet. Här är det viktigt att workshops stoppas för att det inte bara ska fortsätta utan verkan.

Dessa tre steg överlappar ofta varandra och var gränserna går är inte alltid klart. Med återkommande information, kommunikation samt kunskap och medarbetarnas arrangemang minskas motståndet till en förändring. (Sveningsson o. Södergärde, 2014).

3.1.6.4 Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal

Ett utvecklingssamtal kan benämnas med olika namn såsom medarbetarsamtal, planeringssamtal och utvecklingssamtal. Fast de benämns med olika namn går samtalen ut på detsamma.

En monolog är att förmedla ett budskap och undvika diskussioner. Dialog är där båda parter är delaktiga i diskussionen. Samtal är något man använder sig av vid utvecklingssamtal/medarbetarsamtal. Det är i samtalet man byter information och synpunkter. Man blickar tillbaka på resultatet och reflekterar över hur det har gått, vad man har fått för erfarenheter på vägen samt planerar framtiden (Velten, Tengblad o. Heggen, 2017).

Ett utvecklingssamtal ska genomföras med den närmsta chefen. Chefen tillkallar mötet minst en gång per år. Här är det viktigt att chefen inte ger löften som inte kan uppfyllas. Syftet med utvecklingssamtalet är att chefen lyssnar, antecknar och är väl förberedd. Detta för att smidigt fånga upp hur den anställde trivs, vad de har för styrkor, svagheter, arbetsrelationer, önskemål, arbetsinsatsen samt vilka prestationer den anställda är nöjd över. Med dessa utvecklingssamtal får chefen tydliga verktyg i hur en organisationsförändring kan lyckas. Man får vetskap om (Johansson o. Heide, 2008):

- Missförstånd som kan elimineras.
- Personalens förväntningar.
- Upptäcka överbelastningar så att man kan åtgärda dessa innan det medför skada för den anställda.
- Samt ifall det behövs kompetensutbildningar.

En viktig aspekt i medarbetarsamtal, som många gånger förväxlas med lönesamtal, är en tillbakablick på den anställdes tidigare prestationer (www.arbetsmiljoupplysningen.se).

Vid en intervju gjord av Johan Kristensson vid Ingenjörskarriär, intervjuar han Freddy Hällstén som är doktor i företagsekonomi med inriktning mot HR och ledarskap. Hällstén anser att medarbetarsamtal är verkningslösa då de ofta väcker förhoppningar och lovord om förändringar men som i slutändan inte blir av. Han menar vidare att de årliga samtalen vanligen sker utan en uppföljning. Istället tycker Hällstén att det ska ske med kontinuerlig feedback av ledaren som uppmuntrar när medarbetaren utvecklas och kommer med nya idéer samt visar förbättring. Men också när medarbetaren gör ett gott arbete. Att man ska vara uppmärksam som ledare och se individen flera gånger än en gång i året och ge beröm. Hällstén menar att om man har många fler stunder i månaden trivs medarbetaren bättre och en harmoni råder på arbetsplatsen (Kristensson, 2017).

4. TIDIGARE STUDIER

Ålands statistik- och utredningsbyrå (ÅSUB) har gjort en omfattande undersökning av Ålands gymnasium som innefattar åren 2011 - 2017. Deras undersökning och utvärdering riktar sig från pedagogernas och de studerandes synvinkel samt samarbetet mellan skolorna, myndigheten och landskapsregeringen. De kom fram till att det tydligt finns behov av ett välfungerande informationsflöde mellan aktörerna. Vad ÅSUB också kom fram till är att vid förändringar och nya krav, så behöver informationen nå fram till skolorna i god tid så att skolpersonalen och skolans ledning hinner anpassa skolverksamheten. ÅSUB kom även fram till att landskapets utbildningsadministration har en drivande roll i skolutvecklingen och att reformer kan skapa stora utmaningar för rektorer och lärarkåren. Resultatet av undersökningen visar att det behöver vara en ännu öppnare dialog i arbetet mellan de tre aktörerna: skolorna, myndigheten och landskapsregeringen.

Zezevska och Rizvanovic, studerande vid Linnéuniversitetet, har gjort ett arbete om "Reaktioner på en organisationsförändring - en kvalitativ studie om chefernas upplevelse av förändring". I deras studie har de kommit fram till att chefernas motstånd inte berodde på omorganisationen i sig utan på hur förändringsprocessen genomfördes. De kom i sin empiriska undersökning fram till att förändringsprocessen gick för snabbt. Informationen och kommunikationen under processen var dålig, syftet med organisationsförändringen saknade trovärdighet och medarbetarna kände ingen delaktighet. Det hade även uppstått nya hierarkiska kommunikationsvägar som försvårade kommunikationen. Detta har lett till att lojaliteten skiftat i organisationen, de är inte längre lojala mot organisationen och varumärket utan endast mot sitt yrke, sina medarbetare och sin arbetsplats. Missnöjet uttrycks informellt på arbetsplatserna genom bristande engagemang, bristande stolthet samt "snacket" vid kaffebordet vilket inte kan bemötas av den högsta ledningen. Zezevska och Rizvanovic tycker att det inte behövs stora organisationsförändringar, istället skall man jobba med ständiga förbättringar och utnyttja medarbetarnas kunskap och inflytande. Med andra ord skall det istället vara en lärande organisation, som har ett förhållningssätt att lära sig och att förändring är något som sker kontinuerligt (Zezevska o. Rizvanovic, 2012).

5. RESULTAT

5.1 Intervjuer

Vi har intervjuat 5 personer i ledande ställning som arbetade under organisationsförändringen 2011 samt de som arbetar i organisationen april 2019. Vi kommer att diskutera bakgrunden och hur förändringsprocessen har sett ut och om man har fått ge sina synpunkter till förändringen men även hur ledningen hanterade informationen, kommunikationen ut till medarbetarna samt hur ledningen fick informationen. Vi kommer att diskutera verktygen och strategierna de hade till sitt förfogande och hur ledningen hanterade motståndet som uppstod.

5.1.1 Organisationsförändringen

Vid intervjuerna kom det fram att organisationsförändringen hade en lång bakgrund bakom sig och var ett politiskt beslut där man ville göra en enda gymnasieskola. I fastlandet hade de redan genomfört en liknande reform där de satt ihop flera små skolor till en större enhet. Vidare i intervjuerna får vi veta att politikerna började arbeta med Struktur 07 men när den nästan var färdig drogs den tillbaka av politikerna. Det blev sedan en paus innan den nya Gymnasium 08 kom. Den här processen höll på ganska länge, från mandatperioden som började 2008 och slutade 2011 då den "trummades" igenom. Orsaken till sammanslagningen var att skolorna hade blivit för små, de hade svårt att rekrytera elever och vissa skolor hade ekonomiska problem. I det skedet beslutades det att sätta ihop de olika skolorna och laga en skolmyndighet.

Tanken med skolmyndigheten var att den skulle vara fristående, de tänkte sig att myndigheten skulle verka oberoende av landskapsregeringen. Lagen trädde i kraft 1.1 2011 och allt skulle vara klart 1.8.2011. I detta skede anställdes en förvaltningschef som började i mars 2011. Tillsammans med styrelsen fick förvaltningschefen i uppgift att förverkliga en förvaltningsstadga, anställa personal som skulle ta hand om schemalaggningsen och ekonomistrukturerna.

Tanken var också att skapa HUTH, högskoleutbildningens helhet, där elever från yrkesskolorna kunde, på sidan av sin yrkesexamen, avlägga en studentexamen. Det hade tidigare funnits ett embryo på yrkes sida men de hade förverkligat det på olika sätt, nu skulle allt administreras från Ålands gymnasium. Vidare framkom det i intervjuerna att det behövdes ett nytt tjänstekollektivavtal eftersom det tidigare fanns olika avtal, *“och det var en nöt att knäcka”* som en av respondenterna sade i intervjun. Det förklarades för oss att i och med det nya tjänstekollektivavtalet skedde det även en löneökning för lärarna. Ändringar skedde också i bl.a. årsarbetstid med 1600 timmar, där 200 timmar ska vara kollegial tid och 400 timmar för- och efterarbete. Tjänstekollektivavtalet som skulle ut var bristfälligt och hade inte förankrats i någon process, detta skulle förvaltningschefen och två rektorer följa. Även nya läroplaner kom och allt detta skulle förverkligas på bara några månader.

Ingången av 2011 hade en liten grupp satts ihop som skulle börja arbeta med struktur för organisationsförändringen av gymnasiet, detta visade sig dock vara ett hastverk. Med facit i handen borde man ha skjutit på det ett till två år för att få utforma schemalaggningsen. Nu blev schemalaggningsen roten till det onda. Men politikerna var otåliga och det var ett hårt tryck på att förverkliga sammanslagningen.

En av respondenterna:

“Men även att tiden är viktig, det borde ha fått ta mer tid för egentligen fick vi nog inte en ärlig chans att lyckas. Minst tusen fel gjordes och fick göras om men så är det när man är inne i en förändring. Vissa saker fungerar och andra inte”.

Medarbetarna fick ge synpunkter, de mejlade och många skrev insändare i tidningarna. En del var ganska skarpa i sin kritik och ville inte att sammanslagningen skulle lyckas. Under processen har det alltid funnits en vilja att informera och att man skall få ta del av den. Kommunikation är en konst och ibland är det svårt att ta till sig informationen som kommer.

Det berättades om att det var många möten under våren där det presenterades hur det var tänkt. De flesta var säkra på att detta inte kommer att verkställas och kände sig ganska lugna. Upplevelsen var nog att alla fick möjlighet att medverka i förändringen, både till tals på möten och skriftligt via mejl men alla förslag kunde inte förverkligas.

En av respondenterna:

“Vi är tjänstemän allihopa och då får man förhålla sig till det politikerna har beslutat. En del saker är svåra att acceptera men då gäller det att man måste försöka anpassa sig”.

Vi får veta att det egentligen inte blev en positiv bild för någon. Det är tråkigt med tanke på att om förändringen inte hade gjorts kanske vissa skolor inte hade varit kvar idag.

En av respondenterna:

“Men om landskapsregeringen hade lyssnat på lärarna och väntat ett till två år i stället för att driva det hårt fram på kort tid, hade nog personalen varit mer positiv till organisationsförändringen”.

I intervjuerna kom det fram att det inte fanns någon delegerings order färdig. Nu flyttades beslutanderätten längre bort från skolorna. Tidigare fanns det i varje skola en direktion som beslutade och där lärare satt med och rektorn var föredragare. I den nya styrelsen för Ålands gymnasium får lärarna sitta med, men på kallelse av styrelsen. Lärarna har ingen given plats men det har de studerande. Rektorererna har yttranderätt men ingen rösträtt i styrelsen. Allt detta gör att den positiva bilden bleknar.

Förändringen blev nog inte så som man hade tänkt sig och under de tre första åren genomgick Ålands gymnasium ständiga förändringar. De har dock tagit de olika lärdomarna med sig, hur viktig kommunikationen är och att kultur alltid vinner över struktur. Som en av respondenterna här förklarar hur en förändring ska lyckas:

“Man måste ha rötter också och inte bara fötter för har man inte rötter, något att förhålla sig till att man vet vad uppdraget är. Om man bara har fötter och skenar hit och dit blir det bara virvlar. Man behöver ha en trygghet i det man gör”.

5.1.2 Strategier/Verktogsprocesser

Det kom fram att de ganska snabbt insåg att de inte hade några bra strategier. Det kopplades därför in ett konsultföretag som handledde med strukturer, styrdokument och strategier. En

operativ chef berättar hur de byggde fram sammanhållningen i ledningen och hur de fick en ordning på allt det nya som skulle förverkligas.

“De radade in vad är det vi måste göra, vad är det vi vill förändra och hur tar vi oss dit? Detta var ett sätt att få ordning på alla virvlar och komma på rätt. Dessa seminarier fick oss tajtare som ledargrupp och skapade en lojalitet inom ledningen. Vilket gav goda resultat i att driva organisationsförändringen framåt”.

“Strategierna vi fick från konsultföretaget ledde vidare till styrdokument som hjälpte oss med personalpolicy, kvalitetsledningssystem och att kunna starta upp olika processer. Dessa gjorde att vi fick färre negativa reaktioner än vad vi annars skulle ha fått. Det är lätt att man låser sig när man blir kritiserad och att man blir arg men det är absolut sämsta strategin och sådana verktyg för att hantera detta fick vi också”.

Det berättades även om hur de fick strategier för det enskilda fallen, för en enskild del i organisationen. De fick en grund för hur de kunde skapa strategier så att de i framtiden kunde bli bättre med olika hanteringsstrategier.

Synpunkter som medarbetarna kom med kunde utvecklas, i den mån det gick, och leda till förändring.

5.1.3 Kommunikation och Information under förändringsprocessen

De höll många informationsmöten, det hölls bl.a. ett stormöte i månaden där de träffade all personal. Mindre möten hölls också där de var ute och informerade om förändringen, vad som skulle göras, hur man såg på framtiden samt svarade på frågor. Många var dock i chock och hade svårt att ta in all information. Kommunikation och information är något som det egentligen aldrig blir för lite av, utan är den viktigaste delen vid en förändring. Men som en av våra respondenter svarade så kan det även bli för mycket information att ta till sig på en gång.

“Informerar man också för mycket så slutar folk att lyssna eller läsa så det är hela tiden en balansgång”.

Informationen som togs upp under möten var det nya tjänstekollektivavtalet som trädde i kraft 1.8.2011. Arbetstiden ändrades till 1600 timmar för lärare och det blev en helt annan lönesättning. Det blev arbetsplaner som höll reda på vad en kurs eller studievecka innehöll för timmar. Den största ändringen för lärarna var tjänstekollektivavtalet, för den övriga personalen ändrades inte tjänstekollektivavtalet.

Informationen kom inte bara från ledningen utan även från Ålands landskapsregering. De höll möten där det informerades om övergången till Ålands gymnasium. Det var en omfattande organisationsförändring, vilket var svårt för många att ta till sig.

5.1.4 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring

Det kom fram i intervjuerna hur motståndet yttrade sig, det kom klagomål så fort någon ut ledningen visade sig. Motståndet blev riktat mot en person att det egentligen var just den personens fel att det blev en organisationsförändring. Varför det blev så var möjligen för att man egentligen inte förstod varför det blev en förändring. Det var endast några få som förstod att detta måste ske.

En del i att hantera negativa reaktioner var att ledningen stod stadigt, vilket var en trygghet. Det hjälpte även att ledningen vara lyhörd och lyssnade på personalen.

En av respondenterna:

“Personalen behövde berätta om deras negativa reaktioner, för det är en del av förändringsprocessen. Det är inget “quick fix” men som ledare är det ändå viktigt att försöka förstå, så att man kommer närmare varandra istället för att var och en kör sitt eget race”.

Medarbetarsamtal är en viktig del i förändringsprocessen. Medarbetarna har möjlighet att ostört kunna komma till tals och att ens närmaste förman lyssnar. De kan vid behov hjälpa att förbättra arbetet eller tillvägagångssättet för någon avdelning som är knuten till det egna arbetet.

För att hantera negativa reaktioner vid en förändring och öka den positiva attityden behöver man ge mera tid till personalen, så att de får tid att acceptera förändringen. Fast processen med förändringen hade hållit på i många år så var det många som hoppades på att man skulle gå tillbaka till det som en gång varit, för de gamla rutinerna kunde man.

En av respondenterna:

“Man måste få låta människor som är med i förändringsprocessen att ha den här sorgeperioden. För man kanske får nya kollegor, ny chef eller ett nytt förändrat mönster och då måste man få sörja lite och det måste få ta tid och det måste man ha överseende med”.

5.1.5 Förändring i organisationskulturer

Längre fram i intervjuerna får vi veta hur det var med de olika kulturerna i dessa små skolor. Det fanns större skolor såsom Yrkesskolan, som hade många anställda. Vårdinstitutet var en liten skola med få anställda och som hade blivit en sammansvetsad grupp. Om man tittar på Hotell och Restaurang skolan som hade byggt upp en restaurangkultur, där upplevde personalen att deras arbete och deras sätt att arbeta slogs i spillror.

En av respondenterna:

“I en stor organisation så måste alla följa samma mönster, man kan inte ha en kultur på ett ställe och en annan kultur på ett annat ställe. Om man har olika kulturer så uppstår det också negativism och det blir tvist om varför den ena får göra på ett visst sätt när inte jag får”.

Det är inte lätt att bryta dessa kulturer t.ex. när ledningen kommer överens om vilket sätt som är det bästa sättet att göra något på vid en viss situation så att det skall bli rättvist för alla. Problemet kommer när man är på sin egen enhet där man alltid har gjort på ett visst sätt.

En av respondenterna:

“Det diskuterades i kollegiet och de kom fram till att det nog var bäst att göra såsom de alltid har gjort. Detta gjorde att det blev för svårt och tufft att vara kvar för en del i en ledande roll”.

Det är oftast att arbetskulturen inte vill ändra på något vid en organisationsförändring. Det är något man inte får bort med en gång utan måste förklaras. Så småningom kommer sedan en annan förståelse med förändringen.

5.1.6 Hur ser det ut idag

I dagsläget får vi veta genom intervjuerna att det idag används olika processer för att säkerställa kvaliteten. För att säkerställa att det görs så likvärdigt som möjligt för alla och att saker "går rätt väg" använder de sig av ett kvalitetsledningssystem. Här kommer blanketterna in, det fanns tidigare sex kanslisters som gjorde olika blanketter och mallar medans det nu har börjat göras gemensamt och alla har samma utseende. Har man behov av en ny blankett eller ändring i en blankett lämnar man in en beställning som verkställs vid behov.

Det finns idag inte några verktygsprocesser eller strategier för en stor förändringsprocess. Om det görs en struktur eller ett arbetsflöde så arbetas det fram en beskrivning för det. Det finns idéer om att börja använda agilt working agreements. På detta sätt skulle personalen få vara delaktiga i vissa delar och lägga upp regler, vad som är viktigt och hur det skall se ut. Det arbetas med arbetsgrupper för att få insyn i verksamheten och på det sättet säkerställa att allt görs lika inom hela verksamheten, att det blir en samsyn.

Olika sätt som används för att strukturera upp arbetet idag är bl.a. årsklockan (en kalender med återkommande arbeten som måste göras vid en viss tid under året för att de inte skall glömmas bort) och verksamhetsplanen.

Det finns inte idag strategier för att hantera motstånd. Dock diskuteras det om att syftet till förändringsprocessen är ytterst viktig, hur den skall göras, ett rakt spår att följa samt att man vet varför. Något det jobbas mycket med under förändringsprocesser idag är kommunikation. Blir man som chef duktig på att informera så höjs medvetandet hos alla medarbetare vilket gör att de känner sig tryggare, att de litar på att de får information eller att den finns att tillgå. Detta kan leda till att en förändring går lättare då tilliten är högre.

I intervjuerna får vi reda på att det kommer att komma en förändring där lärarna ska byta läroplattform, eftersom Fronter läggs ner. Denna förändring är oundviklig men när man förstår är det lättare att acceptera. Vi får veta att i dagens läge får de anställda vara med och påverka i den mån det går. Det är dock i slutändan likväl ett majoritetsbeslut. Med andra ord delaktighet i så stor utsträckning som möjligt där det går att vara delaktig.

En av respondenterna:

“Nu får till exempel lärarna planera sin arbetstid 2019-2023 och det är i alla fall att kunna påverka”

Det är sällan som förändringen kommer inifrån oftast kommer den utifrån som politiskt beslut. Vi får även veta att Ålands gymnasium, för att bli effektivare, har tagit beslut om att digitalisera. Vilket var tvunget på grund av föråldrat och tidskrävande arbetssätt.

Det framkommer hur de idag arbetar med kommunikation och information. Idag har de en huvudkanal som det informeras ifrån och det är Intranätet. Där sammanställs allt nytt som kommer och personalen vet att informationen kan sökas där. Det har varit svårt att få alla att frångå det gamla systemet, där de fick informationen direkt via e-post. För att nå även dessa vid viktig information så skickas det idag ut e-post med länken till intranätet. Det jobbas med fortbildningar om hur medarbetarna kommunicerar med varandra, som lika/olika metoden. Detta handlar delvis om kollegier och hur man handlar gentemot studerande.

En av respondenterna:

Om vi tittar på vår personal så suddar vi gränserna mer, där har vi en gemensam kick-off där städ, kök, IT och kansli är delaktiga. Då spelar det ingen roll vem som är vem. Sist vi hade det så handlade det om hur olika vi är, vem som är röd, gul, blå eller grön. Då spelar yrket eller titeln ingen roll utan då handlar det om hur man är som person, varför kommer inte vi överens? Varför fattar inte jag?.

När vi frågar om motståndet idag och hur man arbetar med det vid en förändring får vi veta att det uppmuntras att komma med synpunkter. Det finns olika arbetsgrupper där man får komma med idéer samt vara delaktiga i exempelvis, hur kan och vill man förändra sitt arbete.

Det kan hända att det behöver göras någon form av kompromiss eller att man tar godbitarna från alla eller en del, men det blir inte riktigt som just den enskildes idé.

När medarbetarna involveras i mitten av ett arbete blir det mycket lättare för dem att kunna ha åsikter eller synpunkter. Det är genast mycket svårare för medarbetarna att komma med synpunkter eller åsikter om de involveras när det är ett tomt blad.

5.2 Enkätundersökning

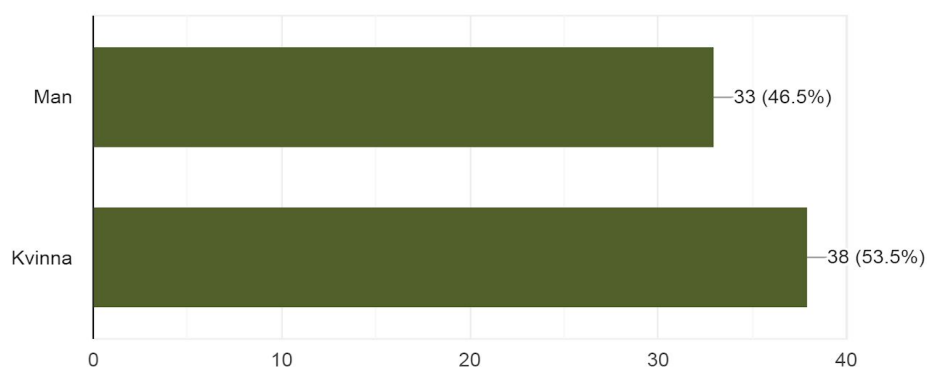
121 personer som var med vid organisationsförändringen arbetar kvar inom organisationen idag, av dessa har 71 personer svarat på enkäten vilket ger en svarsprocent på 59%.

5.2.1 Kön

På denna fråga kan vi se nedan i figur 5 svarade alla 71 deltagare. Av de som svarade på enkäten var 38 st (53,5%) kvinnor och 33 st (46,5%) män.

Kön

71 responses



Figur 5. Könsfördelningen av respondenterna

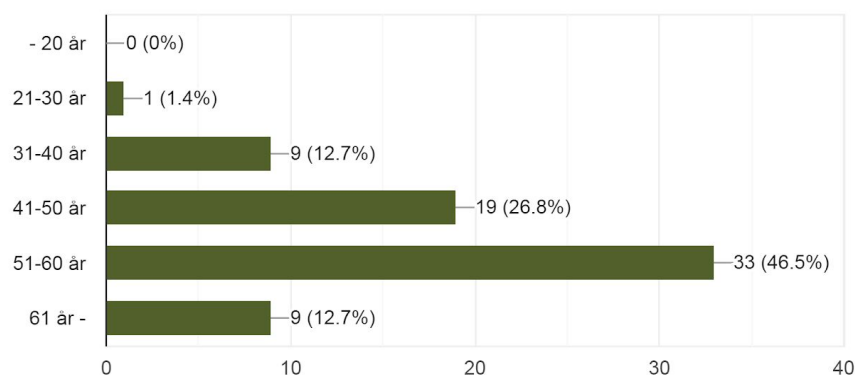
5.2.2 Ålder

På denna fråga svarade alla 71 deltagare. Vi kan se i figur 6 den ålderskategorin som var störst var de svarande i åldern 51-60 år (33 st, 46,5%), därefter var den största ålderskategorin 41-50 år (19 st, 26,8%). Som tredje största ålderskategorin är det jämnt mellan 31-40 år och

61 år ->, vilka båda har 9 svarande (12,7%). I ålderskategorin 21-30 år finns det endast 1 person (1,4%).

Ålder

71 responses



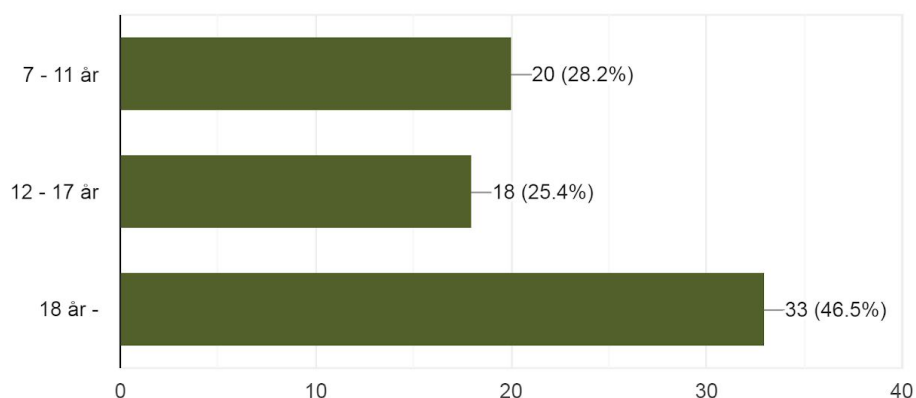
Figur 6. Åldersfördelningen av respondenterna

5.2.3 Antal år inom gymnasiet skolor

På denna fråga svarade alla 71 deltagare. I nedanstående figur 7 ser vi fördelningen av hur respondenterna svarade. Av de som svarade på enkäten så hade ett stort antal jobbat 18 år eller längre inom organisationen (33 st, 46,5%). De som hade jobbat 7-11 år var sedan den största kategorin med 20 st (28,2%) och de som jobbat 12-17 år bestod av 18 st (25,4%).

Antal år inom gymnasiet skolor (även före 2011)

71 responses



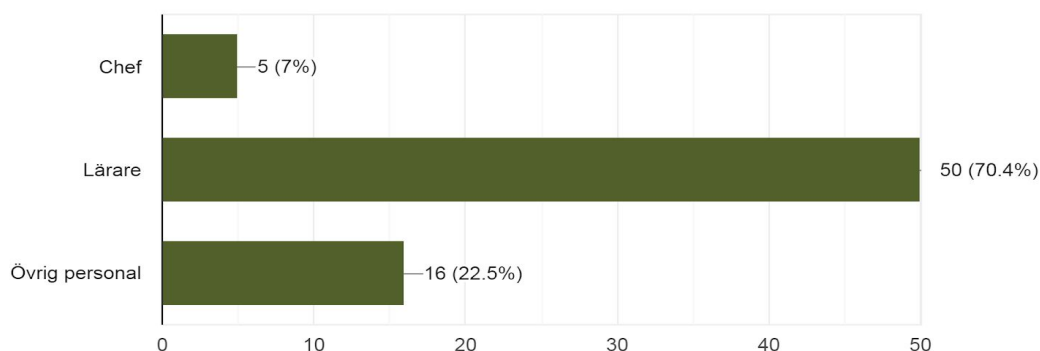
Figur 7. Antal år inom gymnasiet skolor (före 2011)

5.2.4 Min position

Alla 71 deltagare i undersökningen har svarat på denna fråga. Som vi ser nedan i figur 8 var en stor majoritet av de som svarat lärare, hela 50 st (70,4%). Därefter har vi övrig personal som består av bl.a. städare, vaktmästare, kökspersonal och administrativ personal med 16 st (22,5%) och som tredje har vi chefer med 5 st svarande (7%).

Min position

71 responses



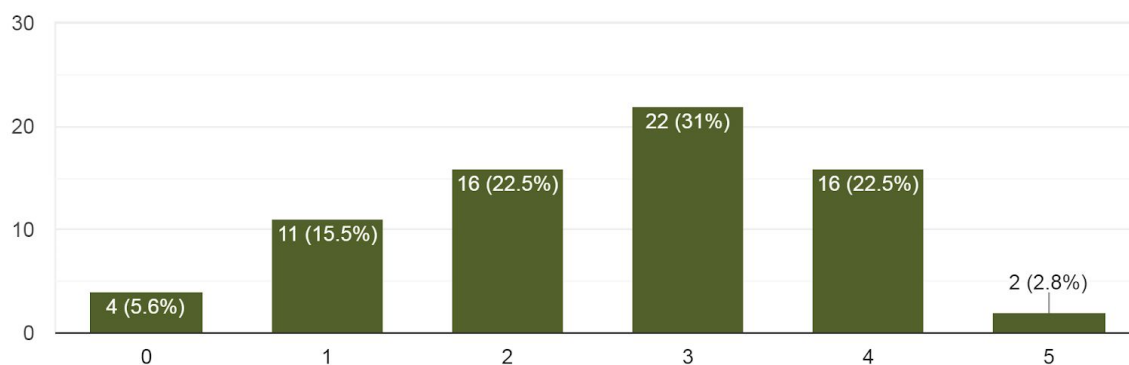
Figur 8. Respondenternas position inom organisationen.

5.2.5 Ledningen informerade tydligt om den nya reformen?

Alla 71 deltagare har svarat på denna fråga. Deltagarna ombads att svara på en skala från 0-5, där 5=instämmer helt och 0=stämmer inte alls. På frågan om ledningen tydligt informerade om den nya reformen har 4 st (5,6) svarat att det inte stämmer alls (0), 11 st (15,5%) har svarat 1, 16 st (22,5) har svarat 2, 22st (31%) har svarat 3, 16st (22,5%) har svarat 4 och 2st (2,8) har svarat 5 att de instämmer helt. Vi kan utläsa från diagrammet att de flesta tyckte att ledningen kunde ha informerat tydligare om den nya reformen. Nedan ser vi fördelningen av respondenternas svar i figur 9.

Ledningen informerade tydligt om den nya reformen

71 responses



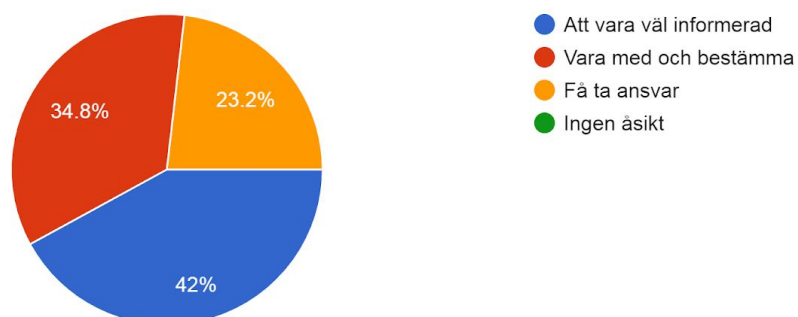
Figur 9. Ledningen informerade tydligt om den nya reformen.

5.2.6 Vad betyder delaktighet för mig?

På denna fråga svarade 69 av 71 deltagare. Vi kan utläsa från figur 10 nedan att de svarande ansåg att delaktighet för dem betydde att vara väl informerad (42%), 34,8% tyckte att få vara med och bestämma var delaktighet för dem och 23,2% ansåg att delaktighet var att få ta ansvar.

Vad betyder delaktighet för mig ...

69 responses



Figur 10. Vad betyder delaktighet för mig.

5.2.6.1 Annat

Vid frågan "Vad betyder delaktighet för mig..." gavs deltagarna möjligheten att kunna svara fritt och lämna egna synpunkter. Av de 15 personer som valde att svara på frågan så tyckte en stor majoritet att delaktighet för dem var att vara välinformerad, delaktig i besluten som tas, involverad, engagerad, möjligheten att kunna påverka utfallet av en förändring och att få känna sig hörd och tagen på allvar samt att ges möjligheten att ta ansvar.

Det var en del av deltagarna som ansåg att de fick vara med och ge sina åsikter men att ledningen i slutändan struntade i dem. För många var det speciellt viktigt att kunna få vara med och ta del av besluten och ha inflytande över sitt eget arbete som påverkade deras vardag.

Delaktighet kan betyda många saker i en process/ett projekt som berör en individ. En av deltagarna i undersökningen utgick från ett ledarskapsperspektiv.

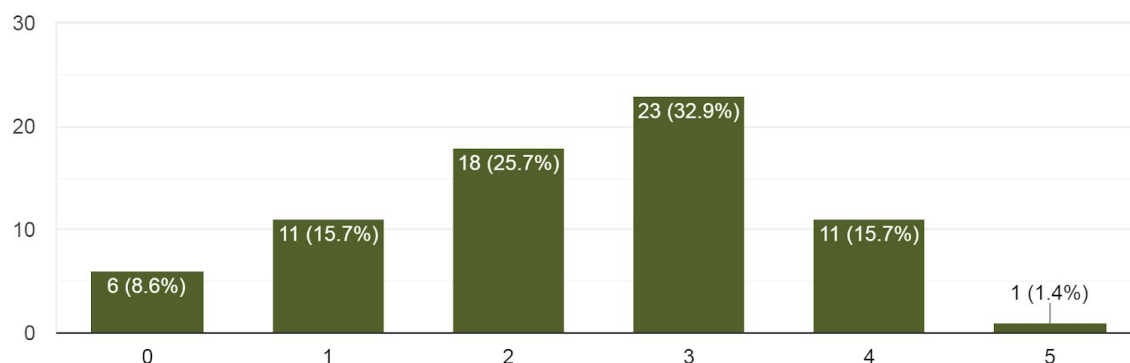
"... I dagens ledarskap, där ledaren också ska fungera som coach visar på hur utvecklingen inom projekthantering/processhantering behöver involvera alla medarbetare det berör. Lyckas ledarna bra med detta kommer arbetsgruppen med medarbetarna att vara högst delaktig i dessa projekt/processer. Man får självgående och så kallade lärande arbetsgrupper. Det var en av orsakerna som, enligt mig, gjorde att många medarbetare inte kände sig delaktig i processen. Detta är naturligtvis en utmaning för chefer och ledare."

5.2.7 Min inställning till den nya reformen var positiv?

I figur 11 har 70 deltagare av 71 svarat på denna fråga. Deltagarna ombads att svara på en skala från 0-5, där 5=instämmer helt och 0=stämmer inte alls. På frågan om deras inställning till den nya reformen var positiv har 6 st (8,6%) svarat att det inte stämmer alls, 11st (15,7%) har svarat 1, 18 st, 25,7%) har svarat 2, 23 st (32,9%) har svarat 3, 11 st (15,7%) har svarat 4 och 1 person (1,4%) har svarat att det instämmer helt.

Min inställning till den nya reformen var positiv

70 responses



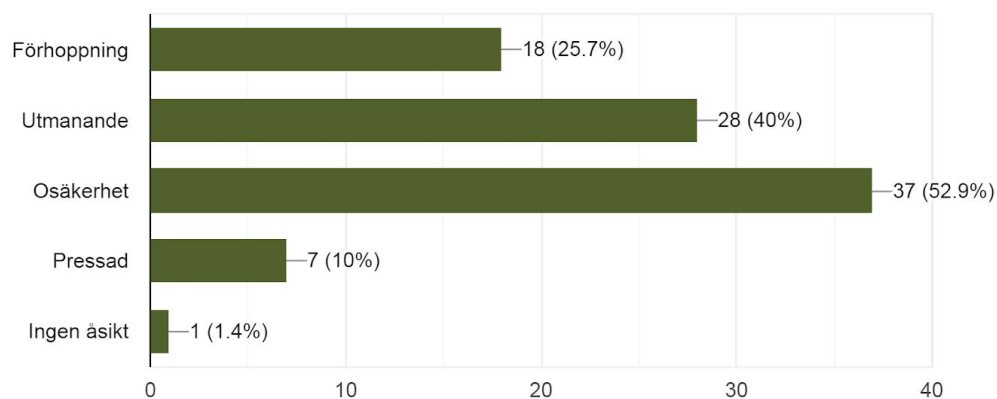
Figur 11. Min inställning till den nya reformen var positiv.

5.2.8 Min känsla inför den nya reformen var?

På denna fråga har vi fått in 70 st svar. Denna fråga är även en flervalsfråga, där deltagarna kunde kryssa i flera alternativ. På frågan om känslan inför den nya reformen har 18 st (25,7%) svarat att de kände förhoppning, 28 st (40%) att de kände att det var utmanande. Den största kategorin med 37 st svarande (52,9%) kände osäkerhet inför den nya reformen och 7 st (10%) kände sig pressade. Detta kan vi läsa av nedan i figur 12.

Min känsla inför den nya reformen var ...

70 responses



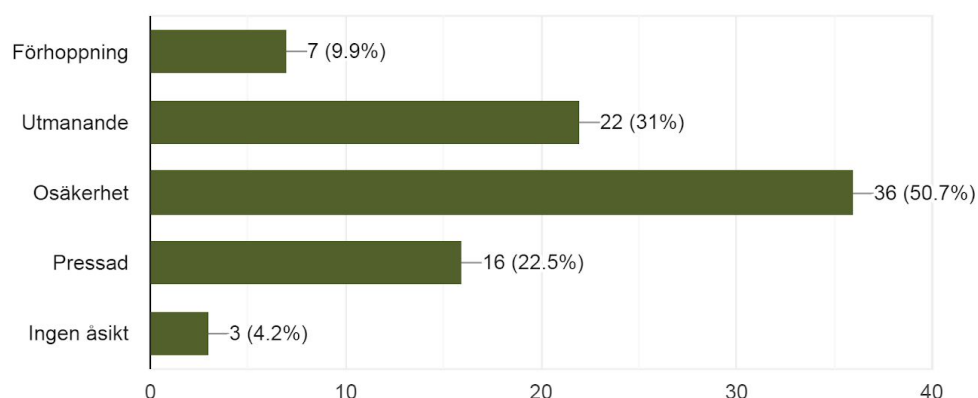
Figur 12. Min känsla inför den nya reformen var?

5.2.9 Min känsla efter den nya reformen var?

Figur 13 visar hur personalen kände sig efter den nya reformen. På denna fråga har vi fått in 71 svar. Denna fråga är även en flervalfråga, där deltagarna kunde kryssa i flera alternativ. På frågan om känslan efter den nya reformen har 7 st (9,9%) svarat att de kände förhoppning efter den nya reformen, 22 st (31%) kände fortfarande att det var utmanande och även efter reformen kände en stor del osäkerhet (36 st, 50,7%). Antalet som kände sig pressade (16 st, 22,5%) har ökat efter att reformen var genomförd.

Min känsla efter den nya reformen var..

71 responses



Figur 13. Min känsla efter den nya reformen var?

5.2.10 Vad tycker du att hade kunnat göra annorlunda?

Vi avslutade enkätundersökningen med att fråga deltagarna vad de tyckte att hade kunnat göra annorlunda. 24 personer valde att svara på frågan.

En av de synpunkter som framkom mest bland deltagarna var att det borde ha varit bättre framförhållning. De upplevde att beslutet hastades fram och att det var många i organisationen som bad om mera tid för att få det grundläggande att fungera. Det som även togs upp var att en del stress och frustration bland personalen hade kunnat undgås om det varit mer dialog, bättre research och en tidtabell uppdelad i flera tydliga delsteg. Nu skapades det misstro mellan beslutsfattare och lärare när tidtabellen var allt för snäv, otydliga målsättningar och bristande kunskap om skolornas vardag.

Det fanns en del som önskade att det hade lagts mer fokus på att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten samt att anpassa det bättre till det åländska samhället.

Vi hade också deltagare som kom med väldigt tydliga och konkreta svar med vad de tyckte att hade kunnat göras annorlunda. Mer information gällande kommande organisationsschema, konsekvensanalys med vinster och förluster med sammanslagningen, fördelning av utrymmen

samt personal och en tydlig tidtabell med uppföljning vartefter processen framskred var några av dem.

Det fanns även förslag om att det borde ha gjorts en grundlig utredning av en sakkunnig för att ta fram information om bl.a. framtida elevunderlag, arbetskraftsbehovet och utvecklingen av läroplanen i Sverige, Finland och resten av EU.

6. ANALYS OCH DISKUSSION

6.1 Analys av intervjuerna

6.1.1 Organisationsförändring

Organisationsförändringen för Ålands gymnasium var ett politiskt beslut där de följde det fastländska exemplet med att sätta ihop små skolor till en större enhet. Några av orsakerna var att man hade fått för små skolor, de hade svårt att rekrytera elever och vissa hade ekonomiska problem. Tryck från politiskt håll vid en organisationsförändring är inget ovanligt enligt Alvesson och Svenningsson (2014).

Innan man kom fram till organisationsförändringen som skedde 1.8.2011 hade flera försök gjorts under ett antal år. Johansson och Heide (2008) skriver om att många gånger misslyckas organisationsförändringen innan den lyckas.

Misslyckade förändringar i organisationer brukar oftast tystas ner menar Johansson och Heide (2008). Under de första åren var det en ständig förändring för Ålands gymnasium. Ledningen gjorde misstag i förändringsförsöken, vilket i sin tur visade att det behövde göras på ett annat sätt för att det skulle fungera. Ledningen lärde sig av sina misstag och som Johansson och Heide (2008) skriver misslyckas 70% av alla förändringar.

Om man tittar på verktygsperspektiven så kan man se likheter med Taylorism. Svenningsson och Södergärde (2014) beskriver de många problem som följer en organisationsförändring bl.a. arbetskostnader som stiger, vilket det även gjorde i Ålands gymnasiums organisationsförändring. Ett nytt kollektivavtal behövdes då det tidigare fanns flera olika kollektivavtal. I och med det nya avtalet skedde en löneökning för lärarna. Eftersom den nya reformen var ett politiskt beslut som med tvång skulle förverkligas på en mycket kort tid så kan man jämföra det med härskartekniken i Taylorismen.

6.1.2 Förändring i organisationskulturer

De olika kulturerna som hade bildats i de små skolorna var inte lätta att bryta då de anställda hade blivit ett sammansvetsad grupp. Många upplevde att deras arbete och sätt att arbeta, som de har byggt upp under alla tidigare år, nu slogs i spillror. Precis som Lindmark och Önnevik (2011) skriver om fyller ritualerna en viktig funktion när det kommer till den sociala gemenskapen.

Kollegiet hade svårt att ta emot nya förändringar och även närmsta chefen hade svårt att ändra arbetssätt. När förändringarna diskuterades i kollegiet kom de fram till att det var bäst att göra som de alltid har gjort. Att göra en kulturförändring kan liknas med ett kraftfält där starka känslor möter varandra. För att rubba denna kraft behöver gruppens stabilitet till varandra ruskas om för att bli mindre stabil enligt Svenningsson och Södergärde (2014).

Om verktygsperspektiv beskriver Svenningsson och Södergärde (2014) att det består av tre steg i förändringsprocessen.

1. Förberedande fasen, som i Ålands gymnasiums fall var alldeles för kort.
2. Förändringen, där man ska utföra det nya arbetssättet. Inom Ålands gymnasium var det många som skulle utföra sitt arbete enligt nya arbetssätt.
3. Där man återfrysar, där arbetssättet får fotfäste. Här kan man tydligt se att problemet med att ändra kulturerna som fanns i skolorna var mycket svåra. Det var svårt att rubba gruppernas stabilitet, men med tålamod och information så kom sakta förståelsen för förändringen.

Symbolerna är det enklaste att ändra på som t.ex. olika jargonger, språk och klädstilar. Dessa kan vara känsliga för olika nya trender inom samhället, som just en sammansättning av flera olika skolor till en enhet enligt Lindemmark och Önnevik (2011). Men som Jacobsen (2012) skriver är det inte någon ny kultur innan den i hög grad tas för given av arbetstagarna och det tar lång tid. Detta kan i regel bara ske genom strategier med långsiktig upplärning och utbildning samt socialisation.

6.1.3 Strategier/ Verktogsprocesser

Ledargruppen inom Ålands gymnasium insåg ganska snabbt att de inte hade några strategier eller verktyg att arbeta med i den nya organisationen. Därav kopplade de in ett konsultföretag för att hjälpa dem. Konsultföretaget skulle handleda med strukturer, styrdokument och strategier. Dessa skulle hjälpa ledningsgruppen med enskilda fall, för olika fall i organisationen, att skapa lojalitet inom ledningen och skapa en tajtare ledargrupp. Såsom Sveningsson och Södergärde (2014) skriver, för en väl fungerande ledningsgrupp behövs en gruppdynamik där alla får plats, detta ökar även intresset för ledarskap. De kunskaperna har gett gott resultat med att driva organisationsförändringen framåt för Ålands gymnasium. Styrdokumentet hjälpte ledningen med personalpolicyn och kvalitetsledningssystemet samt att bygga upp olika processer för att strukturera upp organisationen.

Ledningsgruppen anser att medarbetarsamtal är ett viktigt verktyg i förändringsprocessen. Vid dessa samtal har medarbetarna möjligheten att komma till tals och ostört kunna prata fritt. Med hjälp av vad som kommit upp under samtalen kan närmaste förman vid behov hjälpa för att förbättra det egna arbete och organisationens. Johansson och Heide (2008) menar att man får en helt annan kännedom om personen man samtalar med samt att de som syns och hörs minst också får en chans att synas. Här är det viktigt att chefen inte ger löften som inte kan uppfyllas vilket Johansson och Heide (2008) skriver om.

6.1.4 Kommunikation och Information under förändringsprocessen

Informationstillfällena var många och olika, där även representant från Ålands landskapsregering var med och informerade om övergången till Ålands gymnasium. Det är viktigt att i ett tidigt skede involvera medarbetarna skriver Breske Hirscher (2014). Ett stormöte i månaden hölls, där man träffade alla och informerade om vad som påverkades i och med den omfattande organisationsförändringen. Mindre möten hölls där man lättare kunde ställa frågor och föra en dialog. Att inte enbart informera utan att även kunna föra en dialog är viktigt skriver Breske Hirscher (2014). Men förändringen var svår att ta till sig för många, de fanns även de som var i chock, oroliga över sina arbeten och hur det skulle gå. Det är som Breske Hirscher (2014) skriver, även medarbetarna behöver processa förändringen. Studier visar att 10% av medarbetarna är negativt inställda till förändring, 10% visar att de är

positiva medans 80% är kluvna och påverkas av både negativa som positiva inställningar beroende på vem de kommunicerar med.

6.1.5 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring

Motståndet inför organisationsförändringen yttrades bl.a. genom att det kom klagomål så fort ledningen visade sig. Även motstånd som riktades mot en person uppkom då det ansågs vara dennes fel att det blev en organisationsförändring. Man förstod inte riktigt varför det blev en förändring, många hoppades att det skulle gå tillbaka till det som en gång varit med olika små skolor. Ofta hyser individer blandade känslor till förändringar, Alvesson & Sveningsson (2014).

Att hantera de negativa reaktionerna var att vara lyhörda och lyssna på personalen, de behövde berätta om sina negativa känslor. För en ledare är det viktigt att försöka förstå och att komma närmare varandra istället för att alla drar åt olika håll. Medarbetarsamtalen är en viktig del i förändringsprocessen, att hantera motstånd och öka den positiva attityden. Sorgeperioden är en viktig del i processen och den måste få finnas. För i och med förändringen kom det nya kollegor, nya chefer eller ett nytt förändrat mönster från det man var van med från tidigare.

Detta är som Jacobsen (2012) skriver om, att orsakerna till motstånd är en yrkesmässig syn på förändringen. Det kommer då frågor som t.ex. är det faktiskt rätt lösning på problemet med en förändring? Eller så känner man rädsla för vad som kommer att hända med sitt jobb. Kommer jag att klara av det här nya uppgifterna? Men det innebär även en identitetsförlust, där personen är känslomässigt knuten till sin arbetsuppgift eller den fysiska miljön på arbetsplatsen. Motstånden leder till att maktförhållanden förändras, det bildas nya chefspositioner eller borttagande av chefspositioner.

6.2 Analys av enkätundersökningen

6.2.1 Hantering av motstånd vid en organisationsförändring

När vi tittar och jämför svarsprocenten mellan "Min känsla inför den nya reformen" och "Min känsla efter den nya reformen" ser man tydligt att ett motstånd till

organisationsförändringen fanns. Vilket Jacobsen (2012) beskriver om orsakerna till motstånd, att man känner en rädsla för det okända. Om vi jämför känslan inför den nya reformen ser man att osäkerheten var 52,9% och känslan efter hade procenten knappt ändrat och låg då på 50,7%. Jacobsen (2012) tar upp att vid rädsla inför det okända ställer man sig frågor som: Vad kommer att hända med mitt jobb? Klarar jag det? Dessa frågor har ledningen svårt att ge ett tydligt svar på. Detta eftersom en organisationsförändring oftast formas om även en tid efteråt menar Johansson och Heide (2008). Detta leder till psykologisk stress och upplevs obehaglig menar Jacobsen (2012). Om vi ser på den pressande känslan var den 10% inför den nya reformen medan den fick en kraftig höjning till 22,5% efter reformen. Jacobsen (2012) diskuterar även om att man vid en organisationsförändring kan få ändrade arbetsuppgifter, byte av kontorsrum eller flyttas till andra byggnader.

Förhoppningen inför den nya reformen var 25,7% medans den efter den nya reformen hade sjunkit till 9,9%. Enligt Jacobsen (2012) har individen svårt att ställa sig till nya kollegier, ledning samt vilka uppgifter som skall utföras. Detta upplevs som resurskrävande och tungt. Samma kan man även se i hur utmanande det kändes för personalen inför den nya reformen med 40% och efter den nya reformen var genomförd hade den utmanade känslan sjunkit till 31%. Jacobsen (2012) menar att det även finns yrkesmässiga syner på förändringen, finns det ett behov av förändring och är det den rätta lösningen på problemet?

6.2.2 Kommunikation under förändringsprocessen

Vi tittar nu närmare på frågan "ledningen informerade tydligt om den nya reformen" där "stämmer inte alls" är siffran noll och "stämmer helt" som är siffran fem. Om vi ser på hur procenten ser ut ser vi att noll har 5,6% och stämmer helt har 2,8%. Svartalernativ två har 22,5%, tre har 31% och fyra har 22,5%.

Breske Hircher menar att det är viktigt att involvera medarbetarna i ett tidigt skede i förändringsprocessen. Kommunikationen är ett viktigt verktyg som återkommer i litteraturerna vi läser om. Sveningsson och Södergärde (2014) påpekar att förmedlingen med förståelsen om vad man vill försöka åstadkomma med förändringen sker via dialog. Man lyssnar på eventuella lösningar från medarbetarna, som information om vad som är på gång samt hur och varför förändringen görs. När vi ser och jämför procenten hur informationen

och kommunikationen uppfattades ser man osäkerheten av hur det har förmedlats, där även språket är en viktig del. Nyström (2007) beskriver hur viktigt språkets betydelse är vid en organisationsförändring där det finns fler språkkulturer. Språket återspeglar sig, menar Svenningsson och Södergärde (2014), i det vi tänker. Begrepp, uttryck och tonart kan övertolkas vilket gör att man reagerar starkt och kan väcka fel tolkning av den information man vill ge.

6.2.3 Strategier/ Verktogsprocesser

I enkätfrågorna hade vi också med “Min inställning inför den nya reformen var positiv...” där siffran noll är “stämmer inte alls” och siffran fem är “stämmer helt”. Noll har 8,6% och fem har 1,4% medan ett har 15,7%, två har 25,7%, tre har 32,9% och fyra 15,7%. Här kan man se att majoriteten ligger mer mot stämmer inte alls. Segerfeldt (2012) diskuterar att med den välkända kommunikationstrappan kan man få ett bra verktyg att arbeta med när man för en dialog. Man behöver inte alltid följa varje steg utan kan ta det i en annan ordning eller hoppa över något steg.

6.2.3.1 Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal

Ett viktigt verktyg i förändringsprocessen är utvecklingssamtal. Som Johansson och Heide (2008) beskriver kan man vid medarbetarsamtal eliminera missförstånd eller se om det behövs kompetensutbildningar. Man kan även upptäcka överbelastningar som då kan åtgärdas innan det medför skada för den anställde. Om vi tittar tillbaka på siffrorna ett och två i enkätfrågan 3 “Min inställning inför den nya reformen var positiv” som tillsammans har 41,4%, vilket är en ganska hög procent, visar den att inställningen inte var positiv. Freddy Hällstén som blev intervjuad av Kirstensson (2017) menar att utvecklingssamtal är verkningslösa och istället ska man ha kontinuerlig feedback av ledaren. Ledaren skall uppmuntrar medarbetaren att utvecklas och komma med nya idéer. Genom att inte bara träffas en gång i året utan flera stunder i månaden gör det att medarbetaren trivs och det råder harmoni på arbetsplatsen.

Lewins teori består av tre steg som Svenningsson och Södergärde (2014) beskriver i förändringsmodellen där första steget är att ge information och föra diskussioner där man berättar om behovet, problemet och bristerna. Att framkalla en ängslan hos medarbetarna för

att väcka reflektioner och handling så att de vågar ge idéer samt påbörja förändringsarbetet. Fas två är där de nya rutinerna tillämpas, där workshops, möten och seminarium påbörjas. Här menar Sveningsson och Södergärde (2014) att det är viktigt med informationen och kommunikationen samt stöd och uppmuntran. Fas tre är den viktigaste fasen, där organisationen börjar stabilisera sig och arbetsmetoder och rutiner har fått fotfäste.

6.2.4 Förändringsarbete och ledarskap

När vi tittar på resultaten av “Vad betyder delaktighet för dig” ser vi att vara välinformerad, 42%, är en viktig del för medarbetarna. Helena Isberg Malmgård (hämtat 2019), som är handledare i psykosocialt arbete, förklarar i figur 3 i förändringskurvan om de negativa känslorna som först kommer i en organisationsförändring, förnekelse, ilska och oro. Det här är en fas där det är viktigt att satsa mer på kommunikation, dialog och information. I ledningsgrupper finns ofta oron att de anställda inte klarar av osäkerheten och de vill inkludera medarbetarna först när allt är klart. Att låta medarbetarna vara med i hela processen skapar istället en kreativitet som väcker den egna viljan att delta och utveckla. Detta leder till att de är mer mottagliga till förändringen.

“Ingen åsikt” hade en ganska hög procent, 23,2%, och om vi går tillbaka till figur 3 i förändringskurvan kan man se apati, sorg och acceptans. Det uppstår en trötthet eftersom det nya är jobbigt och man faller gärna tillbaka i gamla vanor. Här är det viktigt att ledaren visar tålmod och med uppmuntran strävar framåt i processen.

“Att vara med och bestämma” hade procenten 34,8%, vilket visar tydligt i figur 3 förändringskurvan om omställning, inspiration och förbindelse där medarbetarna har accepterat förändringen. Här är det viktigt enligt Isberg Malmberg (hämtat 2019) att det återkopplas till vad som blev bättre eller sämre med förändringen genom olika samtalsmetoder.

Att vara en bra ledare kan vi se i figur 2 som Ekstam (2002) beskriver vad som är en ledare med högre befattning. Ett kännetecken är att lyssna på medarbetarna och kunna delegera befogenheter, så att beslut kan tas så nära problemet som möjligt. Ekstam (2002) beskriver hur viktigt det är med värdegrunder och att ge medarbetarna arbetsverktyg, detta är en bra

förutsättning för en förändring i organisationen. Att leda med etik är respekt för sina medarbetare men också att komma i tid till möten och det viktigaste, informationen, allt detta är en delaktighet, Devillaz (2008). Om etiken är ordentligt förankrat i organisationen är ledaren och medarbetarna trogen sin tjänst, Bolman och Deal (1995, 2012).

6.3 Slutsatser

Organisationsförändringar är något som är mer viktigt än trendigt idag för att kunna anpassa sig till omvärlden. Att genomföra förändringar är ofta kostsamt och upplevs som onödigt av medarbetarna.

För att genomgå en förändringsprocess är det viktigt att man får med sig medarbetarna i ett tidigt skede. Många av oss går i gamla vanor till jobbet, där vi utför det vi gjorde dagen innan. Att gå i invanda spår där man är van att utföra vissa uppgifter på ett visst sätt känns tryggt. När en förändring sker väcker det olika känslor, vilket beror på hur man tolkar förändringen. Viljan att arbeta med eller emot varierar från individ till individ.

Vår studie är om Ålands gymnasium, hur den bildades från små skolor till en central myndighet. Vi tittar närmare på den från chefer med högre positions perspektiv. Hur upplevde ledningen att starta upp en ny myndighet? Hur gick de tillväga samt hur tog man hand om motståndet och kommunikationen? Vi ville även undersöka hur förändringen mottogs av personalen.

Vi har kommit fram till att de respondenter vi har intervjuat upplevde uppstartningen av myndigheten som en svår uppgift. De skulle inte bara binda ihop de små skolorna till en central myndighet utan även ett nytt kollektivavtal för lärarna skulle införas. Kollektivavtalet var vid uppstarten av myndigheten bristfällig och inte förankrats i någon process, även nya läroplaner kom till. Allt detta skulle förverkligas på 8 månader. Vi måste hålla med respondenterna om att processen borde fått tagit minst ett till två år. Då hade arbetet med att forma grunden till schemalaggnings fungerat. För nu blev den roten till det onda.

Organisationen blev inte riktigt som man hade tänkt sig eftersom det aldrig blev en återfrysning efter förändringen, det blev istället en ständig förändring. Omfattningen av organisationsförändringen var så stor att alla förändringar de följande åren kändes tunga. Eftersom många hoppades att det inte skulle bli en förändring 1.8.2011 utan att det skulle läggas ner, så var chocken stor när det väl stod klart att det skulle ske.

Förväntningarna av vad sammanslagningen skulle leda till, där det bildas en myndighet av de små skolorna, var att den skulle vara en fristående myndighet och verka oberoende av landskapsregeringen.

Vi kan se i enkätundersökningen att personalen upplevde informationen om förståelsen av förändringsprocessen som otydlig och att den kunde ha varit klarare. Fast informationen om sammanslagningen hölls otaliga gånger kan det ha varit svårt för personalen att ta den till sig. Personalen upplevde också att stressen och frustrationen hade kunnat undgås om det varit mer dialog samt en tidtabell uppdelad i flera tydliga delsteg. På frågan om delaktighet i enkätundersökningen ser vi att personalen tyckte det var viktigare att vara väl informerad. Mindre viktigt var att få vara med och bestämma samt få ta ansvar.

Klagomålen var många och det riktades direkt mot de vi intervjuade som om organisationsförändringen var deras fel. Ser man i teorierna är det oftast så att har man svårt att förstå förändringen så riktas motståndet både till förändringen och till de högsta cheferna. Här kunde man ha lagt in en tydlig information från Ålands landskapsregering om varför det måste göras en förändring.

Nu när vi har läst om just ämnet organisationsförändring och läst mycket om motstånd så ser vi att tydligheten saknades, medarbetarna hade behövt känna sig mer delaktiga i processen. En ledare behöver förstå alla reaktioner i en förändringsprocess och snabbt hitta nya vägar för att processen ska löpa så smidigt som möjligt.

Att kunna leda med etik och ha förankrat etiken ordentligt i organisationens själ gör att medarbetaren känner sig trygg i sin tjänst, tilliten och respekten mot de ansvariga för

förändringen ökar. Detta ökar chansen till att medarbetaren känner en positivare inställning mot förändringen.

Verktygen för att sammanfoga de små skolorna var få i början då tiden var knapp innan organisationsförändringen skulle vara klar och de hann helt enkelt inte med.

Medarbetarsamtal var ett av verktygen de använde sig av. Där medarbetarna hade möjlighet att ostört prata med sin närmaste förman. Men några bra strategier hade inte hunnit förverkligas. Genom att koppla in ett konsultföretag så fick de strukturer, styrdokument och strategier som hjälpte dem med bl.a. personalpolicy och kvalitetsledningssystem.

De borde redan i stadiet där problemen uppstod involverat medarbetarna, att de hade fått förstå problemet och fått ett tydligt mål dit man ville. Då hade medarbetarna istället för att bygga ett motstånd varit delaktiga i att lösa problemet.

6.4 Metoddiskussion

Huvudsyftet med vår uppsats var att ge en djupare bild av hur personer med ledande ställning i organisationen upplevde att starta upp en ny myndighet. Detta ansåg vi att passade bäst genom kvalitativa intervjuer. Det skulle ha varit svårt med en kvantitativ undersökning eftersom som man då kan missa väsentlig information. Syftet var även att kunna förstå upplevelsen och inte att bara mäta data. Den kvalitativa forskningsmetoden kan ses som samtal eller en dialog, där man samlar in den information som behövs till forskningen. För att få en djupare förståelse och en bild av ämnet som önskar få mer kunskap om, är en intervju ett bra redskap (Kvale o. Brinkmann, 2014).

För att säkerställa oss med den inre validiteten, där vi kunde använda oss av mätbar verklighet, använde vi oss av inspelningar av intervjuerna för att säkerställa att vi inte hade missat någon väsentlig information. Som Metoddoktorn (2019) skriver: *God validitet är en viktig förutsättning för att resultat skall kunna generaliseras till att gälla även andra än det urval av analysenheter.* Inspelningen av intervjuerna underlättade även sammanställningen av intervjusvaren.

Vi använde oss även av en kvantitativ metod där vi undersökte hur personalen mottog förändringen. För att beskriva reliabiliteten som Metod doktorn (2019) skriver är att rätt sorts information och kunskap är insamlat på ett förlitligt sätt så har vi använt oss av “google forms” där man etiskt korrekt kunde svara anonymt på några lätt formulerade frågor. I datainsamlingen av personalens svar på frågorna anser vi att det kunde vara bättre eftersom resultatet av de svarande som arbetade i organisationsförändringen 2011 var 59%.

6.5 Vidare forskning

Ålands gymnasium genomgår ständiga förändringar inom olika områden. En sak som skulle vara intressant att forska vidare i är den digitalisering som gymnasiet går igenom just nu. Där bl.a. alla studentprov nu skall skrivas och rättas digitalt. Den nya lärplattformen som ska tas i bruk är också den ett nytt steg i digitaliseringen. Hur tar medarbetarna emot den nya digitaliseringen? Genom att lära sig ett helt nytt sätt att arbeta, med nya verktyg där världen börjar avvänjningen från penna och papper till dator och tangentbord.

Det skulle även vara intressant att undersöka ÅDA, Ålands Digitala Agenda, som har hand om driften av landskapsregeringens it-system där skolorna i viss mån är med. De erbjuder även användarstöd samt upphandlar nya system och ny utrustning.

KÄLLOR

Akademien för ekonomi, samhälle och teknik (10 dec 2012). Hämtat 18.2.2019 från https://www.regionorebrolan.se/files-sv/%C3%96rebro%20%C3%A4ns%20landsting/politik/n%C3%A4mnder/etikr%C3%A5det/etikens_tre_aspekter.pdf

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer om att utveckla företagskulturer* (upplaga 1:1) Författarna och Liber AB s.62-63

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer om att utveckla företagskulturer* (upplaga 2:1) Stockholm s.10-16, 52-55

Arbetsmiljö upplysningen.se *Medarbetarsamtal*. Hämtat 11.2.2019 från www.arbetsmiljoupplysningen.se

Breske Hirscher, E. (17 dec 2014). *Företagande.se*. Hämtat: 21.2.2019 från <https://www.foretagande.se/ledarskap/framgangsrika-organisationsforandringar-praglas-av-kommunikation-och-delaktighet/>

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (upplaga 4:1) Lund

Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning - en handbok* (fjärde upplagan) Lund, Studentlitteratur Ab, s. 65-67

Cullberg, J. *Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svenskt näringsliv*, LO & PTK.
Hämtat 18.3.2019 från <https://www.prevent.se/formakontoret/fakta-substart/forandningsprocessen/>

Devillaz, Å. (3 mars 2008). *Från Chef*. Hämtat: 23.2.2019 från <https://chef.se/tio-steg-till-etiskt-ledarskap/>

Ekstam, K. (2002). *Ledarskapets hörnstenar - fyra framgångsfaktorer* (upplaga 1:1) Malmö s. 25-33, 178-184

Fors-Andrée, J. (2014). *Praktisk kriskommunikation* (upplaga 2:1) Stockholm s. 36-37

Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (andra upplagan) Malmö, Liber Ab, s. 131

Hartman, S. (2003). *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Falun: Natur och Kultur. s. 128

Isberg Malmgård, H. (u.å). Handledare i psykosocialt arbete. Helenas Cirklar. Hämtat 9.2.2019 från <http://helenascirklar.se/forandringsarbete/forandringskurvan/>

Jacobsen, D.I. (2012). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (Upplaga 2:1) Lund, Studentlitteratur Ab, s. 132-133, 147-157

Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser* (upplaga 1:1) Malmö s.11-22

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Upplaga 3:1) Lund, Studentlitteratur

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management - Organisationen hjärta* (andra upplagan) Lund, Studentlitteratur Ab, s. 266, 271-274

Metoddoktorn (7.6.2019). Märlarens Högskola, Eskilstuna, Västerås. Hämtat: 23.9.2019 från <https://www.mdh.se/student/stod-studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/validitet-1.29071>

Mossboda, B.M., Peterson, M. & Rönnholm, I. (1998). *Att vara chef och ledare* Falun s. 105-112

Nyström, A.(26 april 2007). KvalitetsMagasinet. Hämtat: 20.2.2019 från <https://kvalitetsmagasinet.se/det-sitter-i-vaggarna-foretagets-kultur-avgorande-for-forbattning-sarbetet/>

Pellnor, H & Region Jönköpings län (2018). *Kommunikationstrappan (fotografi)*. Hämtad 9.2.2019 från <https://plus.rjl.se/infopage.jsf?childId=24353&nodeId=44287>

Segerfeldt, C-H. (2002). *Ledarskap stavas kommunikation* (upplaga 1:1) Malmö s. 47 -55 samt 138-140

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring - hur, vad och varför?* (upplaga 1:1) Lund, Studentlitteratur, s. 28-29, 50, 72-79, 141-145

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R.(2017). *Medarbetarskap - så får de dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar* (upplaga 1:1) Stockholm s.85 - 90

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R.(2017). *Medarbetarskap* (upplaga 1:1) Stockholm s. 85 -105

Wikipedia Etik (7 jan 2019). Hämtat: 23.2.2019 från <https://sv.wikipedia.org/wiki/Etik>

Wolmesjö, M. (23 aug 2016). Suntarbetsliv. Hämtat: 23.2.2019 från <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/olika-villkor-for-att-leda-med-bra-etik/>

Zezevska, V. & Rizvanovic, M. (2012). *Reaktioner på en organisationsförändring - En kvalitativ studie om chefernas upplevelse av förändring*. Självständigt arbete, Linnéuniversitetet, Kalmar Växjö.
Hämtat från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:511527/FULLTEXT01.pdf>

BILAGOR

Bilaga 1 En intervjuplan och Intervjufrågor

Bilaga 2 En enkätplan och undersökningsfrågorna

Bilaga 3 Kommunikationsplan

Bilaga 4 Vision och värdegrund

Bilaga 5 Kvalitetspolicy

Bilaga 6 Mall för utvecklingssamtal/medarbetarsamtal

Bilaga 1. En intervjuplan och intervjufrågor

Intervjufrågor och informationstext

Vi är två studerande vid Högskolan på Åland, Maria Bergman och Susann Råstedt, som skriver vårt examensarbete om organisationsförändring ur en chefs synvinkel. Varför vi har valt att skriva om detta är att ändringar i organisationer är nödvändigt för att anpassas till ändringar i omvärlden samt att olika aspekter för att se på förändring i organisationen har uppmärksammats och hur det ska förankras.

Syftet med examensarbetet

Huvudsyftet med vårt examensarbete är att se perspektivet ur personer i ledande ställning och hur de upplevde att det var att starta och leda en stor organisationsförändring. Hur gick de tillväga med att omorganisera sex autonoma skolor med olika organisationskulturer till en stor myndighet? Hur handskas man med motstånd, kommunikation och information om organisationsförändring och hur är det i dag? Vilka verktyg hade de att arbeta med och vilka används idag?

Bisyftet med vårt examensarbete är att se hur förändringen mottogs av personalen. Fick personalen all information de behövde inför och under förändringsarbete samt hur var kommunikationen?

Information om Intervjun

Intervjuerna är frivillig och vi kommer att spela in dem för att minska risken för misstolkning. Intervjuerna kommer att vara anonyma, vi kommer med andra ord inte att redovisa några namn i vårt arbete. Vi kommer inte heller att nämna kön eller specifik position i organisationen. Du har möjlighet att när som helst avbryta intervjun samt hoppa över frågor som du inte kan eller vill svara på. Men vi kommer att redovisa avbrottet anonymt i vårt arbete. Intervjufrågorna och informationen skickas före mötet till respektive person för att kunna ta del av frågorna innan intervjun börjar.

Intervjuaren har tolkningsrätt av det den intervjuade personen har sagt men om intresset finns skickas även arbetet för granskning till den intervjuade personen. För oss är det viktigt att all information vi får in blir så riktig som möjlig.

Jag har tagit del av frågorna och med god insikt förstått att arbetet blir offentliga handlingar och kan uppmärksammas i media.

Ort och datum

Namn

Organisationsförändringen

1. Skulle du vilja beskriva bakgrunden till organisationsförändringen? (syfte, anledningen.
2. Hur har förändringsprocessen sett ut?
3. Hur ställde du dig till förändringen när du blev informerad om de?
4. Gavs det möjlighet för dig att ge synpunkter och förslag till förändringen? Och hur upplevde du att dessa synpunkter mottogs? Känner du att ni har haft möjlighet att vara med och påverka förändringen? (exempel)
5. Gavs det möjlighet för medarbetarna att ge synpunkter och förslag till förändringen?
Om ja: beskriv hur? -Hur mottogs dessa synpunkter/ åsikter?
Om inte: varför?
6. Hur gick ni tillväga för att få den anställda att acceptera och medverka i förändringsprocessen?
7. Upplever du att ni lyckades skapa en positiv bild av organisationsförändringen hos de anställda? Och i så fall hur?
8. Blev förändringen som du hade tänkt dig? (beskriv på vilket sätt)
9. Vilka lärdomar har du tagit med dig av förändringen?

Strategier/ verktygsprocesser

10. Vilka strategier användes och hur tillämpades de i praktiken?
11. Finns det någon hanteringsstrategi för att minska motståndet och negativa reaktioner?
 - Minskade denna hanteringsstrategi motståndet och negativa reaktioner och varför är detta viktigt?
12. Förändrades något i samband med processen efter kritik från personalen (om det uppstod något sådant)
 - Om ja: hur gjordes detta?
 - Om inte: varför och hur ställde sig medarbetarna till det samt vilka reaktioner uppstod?

Kommunikation/ information

13. Hur fick du information kring förändringen? (vilka kommunikationskanaler användes?)
14. Upplevde du att ni fick tillräckligt med information kring vad som skulle ske och

varför?

15. Hur gick ni i ledningen ut med informationen om ledningen (vilka kommunikationskanaler använde ni? Vad togs upp? (effekter, fördelar, nackdelar)
16. Upplevde du att ni informerade tillräckligt kring varför förändringen skulle ske?

Hantering av motstånd

17. Upplevde du att det uppstod motstånd bland anställda inför förändringen och hur yttrade sig detta motstånd? Och varför tror du att motståndet uppstod?
18. På vilket sätt hanterades negativa reaktioner och motstånd till förändringen? (exempel)
19. Hur tycker du att motstånd och negativa reaktioner ska hanteras i samband med förändringsarbeten för att öka den positiva attityden?

Förändring i organisationskulturer

20. När de anställda skulle börja arbeta med de andra skolorna hurdana reaktioner och känslor uppstod? (positiva/negativa)
21. Hur hanterades de olika arbetskulturerna?
22. Är det något du skulle vilja fråga eller tillägga avslutningsvis?

Hur ser det ut idag?

1. Vilka strategier/ verktygsprocesser används idag?
2. Finns det någon hanteringsstrategi för att minska motstånd i dag vid förändringsprocesser?
3. Ges det möjligheter idag för de anställda att komma med synpunkter och förändringsförslag vid förändringsprocesser?
Om ja: I vilket skede i processen?
Om inte: varför?
4. Hur når ni ut idag med information/ kommunikation till de anställda vid förändring?

Bilaga 2. En enkätplan och undersökningsfrågor

Enkätfrågor

För att titta närmare på kommunikationen Teori 4i organisationsförändringen som de Åländska skolorna gick igenom 2011

För att dela in personalen i de som var med i förändringen och de som anställdes efteråt hade vi några urskiljningsfrågor.

En introduktion skrevs för att informera om varför vi gjorde enkätundersökningen samt en introduktion gjorde inför varje fråga.

Introduktion till enkätfrågor

Vi är två studerande vid Högskolan på Åland, Maria Bergman och Susann Råstedt, som skriver vårt examensarbete om organisationsförändring. Varför vi har valt att skriva om detta är att ändringar i organisationer är nödvändiga för att anpassas till ändringar i omvärlden .

Bisytet med vårt examensarbete är att se hur förändringen mottogs av personalen. Fick personalen all information de behövde inför och under förändringsarbete 2011 och efter samt hur var kommunikationen?

Enkäten är frivillig och alla svar är anonyma.

Vi uppskattar om ni tar er tid att svara på några frågor så att vi kan få en bättre uppfattning hur organisationsförändringen påverkade personalen. Vi önskar få in dina svar till den 17 april 2019.

Undersökning Frågorna

1. Ledningen informerade tydligt om den nya reformen...

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 stämmer helt

2. Vad betyder delaktighet för mig?

- Att vara väl informerad
- Vara med och bestämma
- Få ta ansvar
- Ingen åsikt

3. Min inställning till den nya reformen var positiv ...

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 stämmer helt

4. Min känsla inför den nya reformen var ...

- Förhoppning

- Utmanande
- Osäkerhet
- Pressad
- Ingen åsikt

5. Min känsla efter den nya reformen ...

- Förhoppning
- Utmanande
- Osäkerhet
- Pressad
- Ingen åsikt

6. Vad tycker du hade kunnat göras annorlunda?

Bilaga 3. Kommunikationsplan



Förvaltningschefen

PLAN 2019-07

Datum	Status	
2019-02-06	1-0	Godkänd

KOMMUNIKATIONSPLAN



DOKUMENTINFORMATION

Myndighet/skola

ÅLANDS GYMNASIUM

Dokumenttyp

PLAN 2019-07

Ansvarig instans

Förvaltningschefen

Datum

2019-02-06

Version

1-0

Status

Godkänd

Titel

KOMMUNIKATIONSPLAN

Dokumenthistorik

Åtgärd

Åtgärdat av

Datum

Notering

INNEHÅLL

1	Centrala principer för Ålands gymnasiums kommunikation.	4
2	Nuläge.	4
2.1	Målgrupper och kanaler.	4
3	Budskap och kanaler	5
3.1	Intern kommunikation.	5
3.1.1	Epost.	5
3.1.2	Info-skärmar.	5
3.1.3	Intranät.	5
3.1.4	Wilma.	5
3.2	Extern kommunikation.	5
3.2.1	Webben.	5
3.2.2	Studnet.	6
3.2.3	Sociala medier.	6
3.2.4	Annonsering.	6
3.2.5	Tryckt material.	6
3.3	Pressmeddelanden.	6
4	Mätning och utvärdering av webbtrafik.	7
5	Kriskommunikation.	7
6	Offentlighetsprincipen.	7

1 Centrala principer för Ålands gymnasiums kommunikation

- Ålands gymnasium ska vara en öppen, transparent och tillgänglig organisation där det ska vara enkelt att få information eller ta kontakt.
- Vi främjar uppnåendet av våra verksamhetsmål genom kommunikation och samverkan med alla intressentgrupper.
- Varje anställd har ett ansvar för information och kommunikation inom sitt ansvarsområde, både att delge andra information och att ta del av information. Varje anställd har även ansvar att meddela om felaktigheter hittas i den information som ges.
- All publicerad information på interna och externa informationskanaler ska vara faktabaserad och aktuell.
- Kommunikationen är anpassad efter mottagaren (intressenten) till språk och innehåll.
- Ålands gymnasiums grafiska profil och dokumentmallar följs i allt kommunikationsmaterial
- Information som berör personal och studerande ges alltid först internt, därefter externt.
- Ålands gymnasiums värdegrund som berör bl.a. respektfullt och sakligt bemötande ska iakttas i all kommunikation.
- Denna plan beskriver aktiviteter som ska säkerställa att intressenter, både internt och externt är tillräckligt informerade.

2 Nuläge

Alla anställda inom Ålands gymnasium har ett informationsansvar. Det kan handla om att informera kollegor och förman, att kommunicera med intressenter/samarbetspartner i frågor som berör de egna arbetsuppgifterna eller delgivning av officiella myndighetsbeslut. Varje anställd har också ett eget ansvar att ta del av tillgänglig information.

Ålands gymnasium ska äga sin egen information, både internt och externt.

2.1 Målgrupper och kanaler

Ålands gymnasium interna målgrupper är: studerande, vårdnadshavare, anställda.

De externa målgrupperna är: potentiella sökanden, vårdnadshavare, Ålands landskapsregering, näringslivet samt allmänheten.

Interna kanaler för information: intranät, studnet, epost, Wilma, telefoni/sms.

Externa kanaler för information: webben, sociala medier, pressinformation, artiklar.

Information ska levereras snabbt så att innehållet känns levande och aktuellt.

3 Budskap och kanaler

Ålands gymnasium informerar både internt och externt. Information som berör studerande och anställda ges alltid först internt.

3.1 Intern kommunikation

Infotexter t.ex. nyheter eller allmän info om organisationen på intranätet kan med fördel samköras/återpubliceras på externa webben (och vice versa) när så är lämpligt med tanke på målgruppen istället för att producera dubbelt material.

3.1.1 Epost

Alla studerande och anställda har tillgång till egen epost. Intern kommunikation då sker via epost då få är berörda eller för att uppmärksamma om viktig info på t.ex. studnet/intranet. Alla studerande och anställda bör kontrollera sin e-post dagligen.

3.1.2 Info-skärmar

I alla byggnader finns elektroniska anslagstavlor för puffar/nyheter. Dessa är ett komplement till övriga informationskanaler. I varje byggnad finns personer utsedd att ansvara för info-skärmarna.

3.1.3 Intranät

På intranätet samlas all viktig info som berör personalen; information om organisationen, styrdokument, blanketter, protokoll, nyheter och puffar, händelsekalender, kontaktuppgifter etc.

För varje enhet inom organisationen finns utsedda redaktörer med rättighet att redigera och uppdatera innehåll på respektive områdes sidor. Listan på redaktörer finns tillgänglig på intranätet under fliken "om intranätet" i snabbänksmenyn.

3.1.4 Wilma

Wilma är kommunikationskanal mellan lärare och studerande samt vårdnadshavare. Studerande och vårdnadshavare har här tillgång till information om eget schema, egna studieprestationer och frånvaro. Lärare kan använda epost och SMS-funktion via Wilma för att meddela studerande om sjukfrånvaro eller liknande. Sms används endast för brådskande, kort information, som inte kan vänta till följande dag. Inom undervisningen används även andra kanaler t.ex. ITs learning, Messenger etc.

3.2 Extern kommunikation

Ålands gymnasiums externa kommunikation sköts i första hand via webben samt Studnet.

3.2.1 Webben

Målgrupp för webben är: potentiella studerande, vårdnadshavare, allmänheten, media, Ålands landskapsregering.

På Ålands gymnasiums webbsida finns skilda sidor för respektive skola med allmän info om skolorna, studierna, läsårets tider, nyheter och kontaktuppgifter. Informationen som publiceras är faktabaserad. Under antagningsprocessen finns direkt länk på webben till antagningssidan. På webbsidorna finns också information om myndigheten.

För webbens innehåll som gäller utbildningarna ansvarar studiehandledarna. Uppdateringen kan skötas av olika redaktörer. Uppdatering av myndighetens sidor sköts av informations- och förvaltningssamordnaren.

3.2.2 Studnet

På Studnet samlas information som berör vårdnadshavare samt studerande, t ex läsårsplanering, omtagningar, kontaktuppgifter, blanketter, nyheter etc.

Respektive ansvarsområdes studiehandledare ansvarar för att det finns aktuell information.

3.2.3 Sociala medier

Ålands gymnasium ska även synas och ge information genom sociala medier. Här finns en stor chans till spridning av information så att innehåll når så många som möjligt.

Ålands gymnasium har en Facebook sida där det publiceras till största del faktabaserade nyheter om antagning, dimensionering, utbildningskatalog, lediga tjänster, upphandlingar, evenemang och i viss mån "glada tillrop".

Ålands lyceum har en Facebook sida för att förmedla information om studentskrivningar, evenemang, aktiviteter i skolan, temadagar, filmsnuttar från skolan etc. Rektor, studiehandledare samt IKT-handledare är skribenter. Ålands lyceums rektor har även twitter.

Ålands yrkesgymnasium har Facebook sidor för att förmedla information om kurser, evenemang, öppettider i verkstäder/salong och restaurang, teman etc. Skribenter här är studiehandledare, kursplanerare, utbildningssamordnare.

Ålands gymnasium har en youtube-kanal som kan användas av båda skolorna.

3.2.4 Annonsering

Lediga studieplatser samt platsannonser sköts av förvaltnings- och informationssamordnare. Skolorna sköter eventuell övrig annonsering.

Annonser publiceras i båda dagstidningarna. Annonser ska vara kort, innehålla logo i fyrfärg, rubrik samt hänvisning till webben. Beroende på hur lång rubriken är anpassas annonsens storlek till en- eller tvåspalt.

Annonsering via sociala medier sker då behov anses finnas, t ex då det är risk att en grupp med få sökande ej kan starta. Huvudadministratörerna för respektive sida sköter detta.

3.2.5 Tryckt material

Vid behov av tryckt material beaktas grafiska manualen och förman godkänner innan tryck.

3.3 Pressmeddelanden

Pressmeddelanden görs i ärenden där det kan finnas ett brett intresse bland allmänheten. Innehållet godkänns av förman. Ett bra pressmeddelande svarar på frågorna vad, när, hur, var, varför och vem? Det ska i meddelandet tydligt framgå vem som är kontaktperson i frågan samt fullständiga kontaktuppgifter. Kontaktpersonen behöver vara beredd på att vara tillgänglig även utanför arbetstid.

Vid kontakt med media: spekulera inte om du är osäker, be då att få återkomma med sakligt underbyggd information alternativt hänvisa till den vars verksamhetsområde frågan berör.

4 Mätning och utvärdering av webbtrafik

Ålands gymnasium avser att följa upp statistik för den kommunikation som sker via webb och sociala media; hur många besök sidor haft, sidvisningar på Intranät, Studnet samt webb.

Facebook statistik skickas till administratörerna till varje Facebooksida varje vecka, vilket är lätt att se i Facebooks statistikverktyg.

5 Kriskommunikation

Vid olyckshändelser eller andra krisrelaterade frågor följs Ålands gymnasiums krisplan.

Då det hänt en svår olycka eller dödsfall med studerande är det berörd rektor som sköter kontakten med media. Vid en omfattande olycka inom skolan leds arbetet av förvaltningschefen som avgör vem som då har kontakt med media.

Målet vid kriskommunikation är att snabbt och samlat ge intern och extern information om vad som hänt/är på gång innan rykten börjar spridas.

6 Offentlighetsprincipen

Enligt offentlighetsprincipen är information och handlingar inom myndigheten i allmänhet offentliga uppgifter med ett antal undantag. Uppgifter om fysiska personer som berör t.ex. bedömningar, personliga egenskaper eller hälsotillstånd är belagda med sekretess. En person har dock rätt att på begäran ta del av uppgifter som berör en själv. Försiktighet bör iakttas vid utlämning av sekretessbelagd information.

Katarina Sundberg
förvaltningschef

Bilaga 4. Vision och värdegrund



Vision och värdegrund

Vision

Ålands gymnasium - mötesplatsen för kunskap och idéer

Mål

Vårt mål är att alla som studerar vid Ålands gymnasium får fördjupad kunskap och förmåga att fortsätta utvecklas på det sätt som man själv vill.

Värdegrund

Vi lever i en globaliserad värld, och behöver utvecklas och sträva efter nya kunskaper och insikter. Genom att ständigt utveckla pedagogiken och hålla en god dialog med näringsliv, arbetsgivare, universitet och högskolor säkerställer vi rätt innehåll i varje utbildning. Detta gör vi i en miljö som präglas av delaktighet, jämlikhet, jämställdhet, hållbarhet och arbetsglädje. Ålands gymnasium består av många olika mötesplatser, både fysiska och digitala, där det ges utrymme för var och en att få göra sin röst hörd och engagera sig i vår gemensamma vardag.

Vår värdegrund omfattar:

Demokrati

Vi har alla möjlighet att komma till tals och vi lyssnar på den som har något att framföra med intresse och respekt. Vi är öppna för varandra, nya människor, nya idéer och ny kunskap.

Ansvar

Vi har alla ett ansvar för vår utveckling och för hur vi bemöter varandra. Vi har också ett gemensamt ansvar för att Ålands gymnasium är en mötesplats där alla respekteras och trivs.

Respekt

Vi behandlar alla jämlikt och respekterar varandras olikheter. Tillsammans med respekt, ska också vänlighet och gott bemötande genomsyra våra möten med varandra.

Arbetsglädje

Vi visar uppskattning för allas arbete och inser att alla är värdefulla för att skapa vår gemensamma trivsel. Vi känner att Ålands gymnasium är en trygg arbetsmiljö.

Utveckling

Vi ska jobba med utveckling som har fokus på vad framtiden kräver av oss, av de studerande och av samhället. Vi vill se möjligheter istället för hinder.

Bilaga 5. Kvalitetspolicy



Kvalitetspolicy

fastställd av styrelsen för Ålands gymnasium
19.11.2012

Myndighetens skolor och vuxenutbildning

- ger studerande kompetens och basfärdigheter för yrkeslivet som följs upp med utvärderingar i branschen
- ger studerande behörighet och kompetens för vidare studier
- motsvarar branschens behov

I myndighet och skolor råder en atmosfär

- där alla bemöts med respekt
- där medarbetarna är delaktiga, engagerade i sitt arbete och lyhörda mot andra
- där nyanställda känner sig väl omhändertagna
- där studerande aktivt arbetar för att utveckla sin kompetens och sitt kunnande

I myndighet och skolor tillämpas en kvalitetsledning

- där beslut om förändringar baseras på tillförlitliga fakta
- där årliga utvärderingar genomförs och följs upp så att brister åtgärdas och rutiner förbättras
- där förslag och kritiskt tänkande uppmuntras och ses som en möjlighet att förbättra organisationen
- där alla medarbetare årligen har möjlighet till ett medarbetarsamtal med sin närmaste förman

En organisation där alla – studerande, lärare och personal – ska känna till beslut och styrdokument genom

- en enkel och lättnavigerad portal för dokument
- att läroplaner och handlingsplaner för utbildningen finns dokumenterade och publicerade
- att kommunikationspolicyn för myndigheten Ålands gymnasium följs

Målsättning med nyckeltal som mäts i årliga utvärderingar

- minst 85 % av alla studerande anser sig ha fått en god eller mycket god utbildning
- minst 85 % av alla studerande känner att de bemöts med respekt under utbildningen
- minst 85 % av alla studerande bedömer att lärarna är kompetenta och kunniga
- minst 85 % av studerande upplever att läroplaner följs
- minst 85 % av antagna studerande dimitteras med examen inom 3 år

Bilaga 6. Mall för utvecklingssamtal/medarbetarsamtal

Mall för utvecklingssamtal/medarbetarsamtal

Utvecklingsplan för _____

Företagets mål

Beskriv företagets övergripande mål och avdelningens mål under det kommande året samt vilka mål och eventuella förändringar som berör dig.

Ditt mål

Beskriv ditt mål för din egen utveckling under det kommande året. I vilken riktning vill du utvecklas?

Kunskaper

Här tar ni upp vilka kunskaper som krävs i ditt arbete idag och hur din kompetens motsvarar de kunskaperna. Vilka kunskaper behöver du utveckla eller skaffa för att du ska nå verksamhetsmålen? Vilka kunskaper behöver du även utveckla för att du ska kunna nå dina personliga karriärmål? Här skriver ni även vilken kunskap du kan behöva komplettera med för att förbereda dig till annan tjänst.

Förmågor

Beskriv nuläge i jämförelse med önskat läge när det gäller förmågor som används för att utföra arbetet på ett bra sätt, till exempel samarbetsförmåga, administrativ förmåga och ledarförmåga. Vilka förmågor krävs för din egen karriärutveckling framöver?

Konkreta åtgärder

Här beskrivs de konkreta åtgärder som behövs för att uppnå den utveckling ni önskar, både ur din och chefens synvinkel. Exempelvis kurser, befattningsbeskrivning, mentorskap, traineeprogram är sådant som påverkar och kan förbättra dina möjligheter att utvecklas i ditt arbete.

Tidsplanering och ansvar

Ange när i tiden åtgärderna ska genomföras och vem som är ansvarig för att de genomförs.

Budget

Ange vilka resurser som avsätts till kompetensutvecklande åtgärder.

Uppföljning

När är uppföljning planerad?

Din underskrift

Chefens underskrift