



Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
C-uppsats 10 poäng
Handledare: Sigmund Barczyk och Ogi Chun

Författare:
Patricia Stenhorn 810109
Helen Tekle 820701

Björkhagaskolan framtidens grundskola

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att för de svenska grundskolorna belysa att det kan finnas alternativa organisationsstrukturer för grundskolor. Dessa organisationsstrukturer kan i sin tur leda till förbättrade grundskolor i Sverige. Uppsatsen belyser ett konkret exempel, Björkhagaskolan. Detta är en grundskola som har ifrågasatt sin sociala organisationsstruktur då skolan kategoriserades som en dålig skola, år 2001. Idag har Björkhagaskolan gått igenom radikala förändringar i organisationsstrukturen, som redogörs i uppsatsen. Vår studie har valt att framhäva de förändringar som skapade större förutsättningar för en bra grundskola, men också de brister som finns idag.

Den organisation som Björkhagaskolan var år 2001, påminde väldigt mycket om en hierarkisk organisationsstruktur medan organisationsstrukturen idag påminner om en horisontell struktur. Centraliseringen har avdunstats och nya beslutsprocesser har format decentraliserade processer. En divisionaliserad struktur har vuxit fram på Björkhagaskolan och detta har bidragit till att skolan är en bra skola idag. Den nya organisationsstrukturen innebär delaktighet, mer eget ansvar och majoritetsbeslut. Ny organisationsstruktur innebär nya brister. Delaktighet och majoritetsbeslut har skapat en saknad av en tydligare ledare, främst i de sammanhang där personalen behöver uppmuntran och där de är medvetna om vad de skall utföra.

Enligt våran undersökning tillämpar Björkhagaskolan en organisationsstruktur som skapar förutsättningarna för en bra skola. Detta är något alla grundskolor i Sverige kan lära sig av eller bli inspirerade av till att ifrågasätta sin nuvarande organisationsstruktur. Bevisligen har den sociala struktur som tillämpas på Björkhagaskolan idag medfört stora positiva förändringar som fört skolan i en bättre dager.

Trevlig läsning!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEL 1	5
1. INLEDNING	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Förstudie.....	6
1.2.1 Varför Björkhagaskolan?.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Problemformulering.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Disposition.....	8
2. METOD	10
2.1 Metodtriangulering.....	10
2.1.1 Frågeformulär.....	10
2.1.2 Intervjuer.....	11
2.1.3 Observationer.....	12
2.1.4 Skriftliga källor.....	13
2.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder.....	14
2.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	14
DEL 2	16
3. TEORI	16
3.1 Sociala strukturens ursprung.....	17
3.1.1 Dimensioner i social struktur.....	17
Tabell 3.1 Dimensioner i organisationens sociala struktur.....	18
3.2 Att beskriva, analysera och utforma organisationens sociala struktur.....	20
3.2.1 Enkel struktur.....	20
3.2.2 Funktionsbaserad struktur.....	20
3.2.3 Divisionaliserad struktur.....	21
3.2.4 Matrisstruktur.....	22
3.2.5 Nätverksstruktur.....	23
4. EMPIRI	24
4.1 En dålig respektive bra skola och dess indikatorer.....	24
4.2 Björkhagaskolan.....	25
4.2.1 Skolan som förr – år 2001.....	26
Figur 4.1 Den gamla organisationsstrukturen.....	27
4.2.2 Skolan idag – år 2005.....	29
Figur 4.2 Den nya organisationsstrukturen.....	29
4.2.3 De framgångsrika förändringarna inom organisationsstrukturen.....	31

DEL 3	33
5. ANALYS	33
5.1 Strukturell komplexitet.....	34
5.2 Centralisering.....	35
5.3 Formalisering.....	36
5.4 Strukturen i organisationen.....	37
5.4.1 Funktionsbaserad struktur.....	37
5.4.2 Divisionaliserad struktur.....	38
6. RESULTAT	38
7. DISKUSSION	39
8. SLUTSATS	41
9. KÄLLFÖRTECKNING	42
9.1 Tryckta källor.....	42
9.2 Elektroniska källor.....	42
9.3 Muntliga källor.....	42

Antal bilagor: 5 stycken

Del 1

1 Inledning

Vi har valt att skriva om skolväsendet för att vi har upptäckt väsentliga problem i grundskolan, som borde gå att lösa. Dessa problem innebär allt från att eleverna går ut grundskolan med dåliga betyg till skadegörelser på skolan. Denna del kommer att presentera vårt arbete, som har en fördjupning på de bevisligen framgångsrika lösningarna man tillämpat i en skola.

Problembakgrunden, syftet och problemformuleringen kommer klargöra för läsaren vad vi avser att undersöka. Vi presenterar även en förstudie för att ge uppsatsen en tydlig orsak till dess existens. Därefter kommer studieobjektet presenteras.

1.1 Bakgrund

Grundskolor, gymnasier och högskolor är alla centrum för den utbildning som förekommer i vårt samhälle. Vissa av dessa utbildningsorganisationer har funnits länge, de har tillämpat traditionella organisationsstrukturer som till en viss del har förändrats och utvecklats med tiden, dock finns det mycket kvar att åtgärda i våra skolor. Under det senaste halvåret har det kommit en rad utvärderande skolrapporter. Deras gemensamma nämnare är att kunskapsförmedlingen inte fungerar. Tre av fyra elever lämnar grundskolan utan fullständiga betyg och var tionde elev uppfyller de kraven för att få söka vidare till gymnasiet. Av dem som börjar i gymnasiet är en fjärdedel inte klar ett år efter utsatt tid och en stor andel tar överhuvudtaget aldrig examen. Många av dem som går vidare till universiteten är illa rustade för akademiska studier.¹

Idag finns problem med låga kunskapsnivåer och otrivsel bland elever och personal. Skadegörelse är även ett inte ovanligt problem i somliga av våra grundskolor i Sverige. Enligt skolverkets statistik har resultat av nationella prov i matematik, naturkunskap och andra grundämnen varit under medel i en del av grundskolorna i Sverige. En av dessa var Björkhagaskolan i Botkyrka kommun.

¹ SvD söndagen den 27 Mars 2005, Läge för lärare lärare

Det är dock en grundskola som skiljer sig ifrån mängden bland andra grundskolor med de problem som nämnts ovan. Idag har Björkhagaskolan 550 elever som är 1-16 år gamla.² Denna grundskola låg i kris vårterminen 2001. Med kris avses att det var en otydlig organisation och att resultaträkningen visade ett underskott på sex miljoner kronor. Detta innebar att 32 personer slutade, specialgrupper upphörde, vilket innebar att elever som behövde hjälp med vissa ämnen fick inte den uppmärksamhet som krävdes. Björkhagaskolan hade en hög frånvaro av elever i ämnen som slöjd, hemkunskap och naturorienterade ämnen enligt skolans dokumentation. Det är många faktorer som påverkar en skola idag, men för att försöka åtgärda situationen på Björkhagaskolan tillsattes en ny rektor och en ny organisationsstruktur skapades, för att hantera denna kris. År 2003-2004 kunde man vända den negativa trenden då man gick från underskott till överskott i årsresultatet och förbättrade situationen för elever och lärare. Närvaron och betygen förbättrades från under medel till över medel enligt skolverkets statistik. Det väsentliga är det som hände i organisationen för att hantera den krissituation som skolan upplevde år 2001. Det är nödvändigt att belysa detta om ungdomar ska få en bättre start i livet. Om kulturklimatet ska utvecklas och om den svenska samhällsekonomin ska kunna skapa fortsatt utveckling och välstånd måste regering, kommuner och skolor ta ansvar för att ”kunskapssamhället”³ upprätthålls. Situationen idag duger inte. Att belysa hur en skola som Björkhagaskolan har gjort en framgångsrik förändring är väsentligt för alla organisationer. Framst för organisationer inom skolväsendet som är i liknade situationer, där ens skola har liknade problem som Björkhagaskolan hade.

1.2 Förstudie

I många utredningar är det lämpligt att dela utredningsförloppet i en förstudie och en huvudstudie. Genom denna förstudie lärde vi känna situationen på Björkhagaskolan och har därmed fått underlag för problemformuleringen i denna uppsats. I denna del av uppsatsen kommer vi att presentera situationen på Björkhagaskolan.

I huvuddelen, det vill säga i del två och del tre kommer vi lära känna Björkhagaskolan närmare, få förståelse för arbetsinstrument, metoder och föreställningar.

²<http://www.edu.botkyrka.se/grundskolor/tumba/bjorkhagaskola/2918.html>, datum 20050302

³ <http://www.regeringen.se/sb/d/126/a/136/action/search/type/simple>, datum 20050302

1.2.1 Varför Björkhagaskolan?

Genom individuell och professionell kontakt med gymnasielärare har det belysts att grundskolorna inte uppfyller sina nationella mål,⁴ det vill säga att eleverna inte går ut med betyget godkänt i samtliga ämnen ur grundskolan. Diskussionen riktades många gånger till Björkhagaskolan som har gjort tydliga organisationsförändringar och detta har resulterat i positiva resultat i denna debatt.

Nyfikenheten tog oss till Björkhagaskolan där vi intervjuade rektor Bert Johansson som tillsattes i Björkhagaskolan hösten 2001. Han beskrev Björkhagaskolans organisation, dess brister och styrkor, som fanns då han började år 2001. Han beskrev även den organisationsstruktur Björkhagaskolan har idag, vilket är betydligt annorlunda än den organisationsstruktur man tillämpade till och med år 2001. De ekonomiska resultat som presenterats av intendent Nils Häggblom i Botkyrka kommun bevisade att Björkhagaskolans budget har förbättrats från ett tydligt underskott till ett tydligt överskott. Detta väckte en tanke att denna skola har gjort en markant organisationsförändring som skapat bättre förutsättningar. Vi förstod samtidigt att mycket kunde påverka en skolas ekonomi utöver organisationsstrukturen, som till exempel att tillsätta ny personal. Nyfikenheten ledde oss till skolverket som visade siffror på att Björkhagaskolan fyllde de nationella målen idag till skillnad från år 2001. Detta avgjorde att denna förundersökning skulle gå vidare till en studie. Björkhagaskolan har gjort radikala förändringar i dess sociala struktur som har lett till positiva resultat. Detta har inspirerat oss att föra en djupare undersökning med hjälp av intervjuer, observation och enkätundersökningar. Det har hänt mycket på Björkhagaskolan de senaste åren. En ny organisationsstruktur har formats vilket har lett till en ny social struktur. Detta innebär nya relationer mellan individer, positioner och avdelningar.⁵ Den nya organisationsstrukturen har i sin tur lett till en etablerad organisationsstruktur med en ny arbetsdelning och samordning. I detta fall har det lett till att Björkhagaskolan har blivit en bättre skola. Hur det har gått till? Vad menas specifikt med en förbättrad skola? Vilka är de största förändringarna? Vilka är de största bristerna idag? Dessa frågor kommer att besvaras i uppsatsens huvuddel.

⁴ www.skolverket.se/styr/laroplaner/index.shtml, Läroplan för det obligatoriska skolväsendet

⁵ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s 190

1.3 Syfte

Målet med denna uppsats är att belysa de radikala förändringarna som skett i Björkhagaskolans organisationsstruktur då skolan låg i kris år 2001 fram tills idag. Förändringar som har bidragit till att det är en bra skola idag till skillnad från år 2001. Vi vill framhäva den organisationsstruktur i skolan som skapade bättre förutsättningar för skolans mål samt de indikatorer som beskriver en bra skola. Vi vill även belysa de brister som finns i dagens organisationsstruktur i Björkhagaskolan. Uppsatsens övergripande syfte är att för andra grundskolor belysa att det kan finnas en alternativ organisationsstruktur som skapar större förutsättningar för att driva en bra skola.

1.4 Problemformulering

Genom en förundersökning av organisationen Björkhagaskolan har vi insett att en radikal organisationsförändring har skett. Den sociala strukturen byggdes om mellan år 2001 och år 2005 och är fortfarande i utveckling.

De frågor som kommer att bli besvarade i denna uppsats är:

- Vilka framgångsrika förändringar har skett i organisationsstrukturen?
- Vilka är de brister som organisationsstrukturen innehar idag?
- Hur är arbetsdelningen uppbyggd idag jämfört med år 2001?
- Vad har arbetsdelningen för fördel respektive nackdel?
- Är denna sociala struktur svaret på förbättrade grundskolor?

1.5 Avgränsningar

Vi har begränsat oss till Björkhagaskolan årskurs 1-9, som ligger i Botkyrka kommun. Vi har valt denna skola för att den har genomfört en genomgående omstrukturering som lett till ett framgångsrikt resultat. Vi har valt att avgränsa oss till den sociala strukturen, för det är där de främsta förändringarna har skett.

1.6 Disposition

Vårt arbete är uppdelat i tre delar. Den första delen som innehåller syfte, problemformulering, avgränsningar och metod skall ge en presentation av vad vi kommer att skriva om, de frågor vi

kommer att besvara under resans gång samt förklara varför vi skriver om detta ämne. Vi kommer även att belysa hur vi kommer att gå tillväga för att ge ett så bra underlag som möjligt till vår uppsats. Förundersökningen i kapitel ett presenterar uppsatsens ursprung. Del två utger teorin som ger oss ledning i vilka observationer som skall ske i empirin. Vi belyser även den empiriska avbildningen av vårt undersökningsobjekt. Del tre presenterar en analys där vi jämför teori med empirin som sedan följs av en diskussion och slutligen ett resultat.

2 Metod

Valet av metoden för datainsamlingen är en fråga om "rätt sak på rätt plats".

I detta kapitel skall vi framföra de bästa sätten att utgå ifrån för att få så mycket information som möjligt som ser till att vår problemformulering blir besvarad. Vi kommer att belysa vilka metoder vi kommer att använda oss av.

Vid användning av fler metoder får man olika typer av data om samma ämne som dessutom ökar kvaliteten i undersökningen. Flera metoder – *bekräftar* eller *ifrågasätter* resultaten. Att se saker ur olika perspektiv och möjligheten att bekräfta resultat, kan öka *validiteten* i data. Detta bevisar *inte* att forskaren har "rätt" utan ger ett starkt stöd åt analysen.

"Triangulering innebär att man bestämmer en exakt position genom att hänvisa till två eller fler koordinater."⁶ I en triangulering anger man fler metoder som ger en högre *validitet*. Vi har använt oss av intervjuer, observation och skriftliga källor.

2.1 Metodtriangulering

- Metod 1: Frågeformulär
- Metod 2: Intervjuer
- Metod 3: Observation
- Metod 4: Skriftliga källor

2.1.1 Frågeformulär

Frågeformulär skall:

- 1 Vara utformade för att samla information som kan användas som data för analys.
- 2 Bestå av en nedtecknad serie frågor
- 3 Samla information genom att fråga människor direkt

Information från frågeformulär kan delas in i två breda kategorier – *fakta* och *åsikter*. *Faktiska* informationer kräver inte mycket i fråga om bedömningar eller personliga åsikter från respondentens sida. Kräver endast att respondenten (omsorgsfullt och ärligt) lämnar information om dess adress, ålder, kön, civilstånd, antal barn etc.

Åsikter, attityder, synpunkter, övertygelser, preferenser etc. kan också undersökas med hjälp av frågeformulär. I dessa fall måste respondenten ge information om känslor, uttrycka värderingar, väga alternativ mot varandra etc.⁷ *Öppna frågor*; låter respondenten själv formulera svaret, bestämma svarets längd och den typ av innehåll som svaret tar upp. *Fasta frågor*; strukturerar svaren genom att endast tillåta svar som passar in i de kategorier som forskaren bestämmer i förväg.

2.1.2 Intervjuer

Innan en intervju är det viktigt att man har förberett sig med vilka frågor som skall ställas, att man antecknar och spelar in det som sägs under intervjun. Intervju är mer än bara en vanlig konversation. Man skall vara förberedd genom att planera intervjun i god tid innan. Det finns olika typer av intervjuer; strukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer, och så finns det personliga/grupp intervjuer.⁸

Det är viktigt att intervjuaren är uppmärksam på följande punkter;

- 1 att intervjuaren inte tappar tråden
- 2 att intervjuaren lyssnar uppmärksamt på vad informanten har att säga
- 3 att intervjuaren gör anteckningar
- 4 att intervjuaren tittar efter relevant icke-verbal kommunikation
- 5 att intervjuaren kontrollerar att bandspelaren fungerar⁹

Nyckelorden i en intervju är tillit och en god relation mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Vi har intervjuat olika befattningar på Björkhagaskolan för att få en objektiv synvinkel angående organisationsstrukturen. Sammanlagt har vi intervjuat sex personer på Björkhagaskolan. I ledningen har vi intervjuat rektor Bert Johansson, de biträdande rektorerna Lena Lindblad Petersen och Helena Hagström. Vi har även intervjuat tre lärare som även arbetar som arbetslagsledare, Maj Götefelt, Brittel Qvarnström och Jonas Månsén. Det är viktigt att notera att intervjuerna enbart är komplement till övrig information vi har tagit del av.

⁶ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s.103

⁷ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s. 108

⁸ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s. 130

Hade vi haft möjlighet att intervjua ledningen som befann sig på skolan innan år 2001 hade vi eventuellt fått en bättre bild av dåvarande organisationsstruktur. Vi har dock försökt att komplettera detta med att bekräfta rektor Bert Johanssons beskrivning av organisationsstrukturen hos lärare och biträdande rektor som har funnits på skolan en längre tid. Hade vi haft mer tid så hade vi valt att intervjua ett större antal lärare. Detta har vi försökt att komplettera med att intervjua två lärare som arbetat med den gamla organisationsstrukturen samt den nya organisationsstrukturen. Vi har också valt att intervjua en relativt nyanställd lärare för att få en annan synvinkel på hur den nya organisationsstrukturen, det vill säga en synvinkel där man inte jämför med den gamla organisationsstrukturen.

2.1.3 Observationer

Observation, är ögats direkta observation av händelser. Det finns två typer av observation, den ena är *systematisk observation* medan den andra är *deltagande observation*. Systematisk observation har sina rötter i socialpsykologin, speciellt i studier av interaktionen i miljöer som skolans klassrum. Den förknippas vanligtvis med kvantitativa data och statistisk analys. Sedan har man deltagande observation som förknippas med sociologi och antropologi, den används av forskare i syfte att tränga in i situationer. Inriktningen på fältarbete fastställer att observation är en *empirisk* metod för datainsamling. Vid observationer står forskaren inför en faktisk fysisk fara, då allt möjligt kan inträffa, därför är det viktigt att man är försiktig när man gör observationer.

Vi använder oss utav observationer för att studera lärarnas och elevernas beteende, om det har anknytning till det underlag vi har när det gäller skolans organisationsstruktur. Vi får ta del av möten, där beslut fattas och idéer behandlas.¹⁰ I Björkhagaskolan är veckomötena en vital del av beslutsprocessen vilket gjorde det självklart för oss att delta i ett veckomöte. Syftet var att observera diskussionen och hur besluten fastställs för att styrka den nya organisationsstrukturens beslutsprocess. Att observera mötet var väldigt givande för att vi tydligt upptäckte det beteende vi hade förutspått. Vi har även gått runt i skolan och observerat stämningen och trivseln. Vi inser att mer tid till observation i flera möten och övrigt hade givit oss ett bättre intryck av skolan generellt än det vi har idag.

⁹ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s.148

2.1.4 Skriftliga källor

Alla undersökningar som försöker göra anspråk på att vara ”forskning” bör börja med en *litteraturöversikt*. En litteraturöversikt tjänar vissa väsentliga funktioner för forskningen. För det första visar den att forskaren är medveten om de tidigare arbeten som redan har utförts inom området. För det andra identifierar den vad forskaren bör betrakta som de huvudsakliga *problemområdena*, de avgörande frågorna och de uppenbara luckorna i den nuvarande kunskapen inom området. För det tredje ger den läsaren en vägledning om ”varifrån forskningen kommer” – den gör det möjligt för läsaren att se vilka teorier och principer som har haft inflytande på det tillvägagångssätt som forskaren har tillämpat.¹¹

I samhällsvetenskaperna är biblioteksbaserad forskning och arkivforskning två lika typer av forskning där data hämtas från skriftliga källor av ett eller annat slag. Som forskare är det viktigt att man är skeptisk mot tidskrifter, genom att ta reda på hur länge de har funnits etc. Det största problemet med tidskrifter är att de inte alltid är objektiva eller uppdaterade. När det däremot gäller dagstidningar och veckopress kan de ge en bra aktuell information om det man söker efter. Brev eller PM är däremot inte speciellt pålitliga som objektiva framställningar av verkligheten, men dessa är mycket värdefulla för författarens egen perception och uppfattning av olika händelser. För att forskaren skall få tag på skriftliga källor är det bara att besöka biblioteket eller använda Internet. Fördelen med att skaffa fram skriftliga källor är att det inte uppstår stora fördröjningar och inga större kostnader, vilket är positivt. När det gäller det skriftliga innehållets trovärdighet, är det viktigt att man som forskare, är noggrann och utförlig i det man väljer att använda i sin undersökning. Att man ser till att dokumentet är äkta och ursprungligt, *autenticitet*.

Skriftliga källor är något vi måste använda oss av både i den teoretiska och empiriska delen i arbetet. Vi har använt oss av vetenskaplig litteratur för att genomföra en trovärdig teoretisk genomgång av uppsatsen. Vi har även tagit del av artiklar som berör ämnet i dagstidningar. Vi har haft tillgång till skolverkets statistik som förts på Björkhagaskolan och har även tagit del av Björkhagaskolans egna dokumentation.

¹⁰ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s.165

¹¹ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s. 187

2.2 Kvalitativa och Kvantitativa metoder

All forskning undersöker egentligen kvantitet. Det är ändå möjligt att skilja mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder genom att bl.a. jämföra ansatsen samt a) typer av frågor man ställer, b) typer av svar man förväntar sig eller c) typer av variabler.¹²

- a) Frågor som t.ex. innehåller frågeorden *Vem, Hur/På vilket sätt, Varför* förutsätter oftast att du utnyttjar kvalitativa metoder.
- b) Svaren på sådana frågor uttrycks av ord och satser, sällan som siffror. Svaren kan indelas i klasser och kategorier men sällan i mängder och kvantiteter.
- c) Exempel på kvalitativa variabler: kön, civilstånd, hemort, utbildningsområde, sjukdomsorsak och yrke. Svaren anges på kvalitativa skalor eller fritt formulerade svar.¹³

Vid kvalitativ forskning är forskarens jag, en integrerad del av forskningsinstrumentet.¹⁴

Kvalitativa metoder är vad vi använder oss mestadels av och syftet är att förstå och uttyda det fenomen vi undersöker. Vi har valt att föra djupa och kvalitativa frågor i våra samtliga intervjuer.

En kvantitativ ansats syftar grovt taget till att mäta och beskriva. Den insamlade informationen omformas till siffror och mängder för att man skall kunna utföra statistiska analyser. Denna metod passar inte oss på grund av att vi måste fördjupa oss i och förstå det fenomen vi undersöker.¹⁵

2.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Man kan lägga upp en undersökning inom vetenskapsteorin induktivt eller deduktivt. En *induktiv* ansats utgår från empirin, en mängd enskilda fall och hävdar ett samband som återspeglas i teorin. Man letar efter förklaringar i teorin som kan bekräfta de observationer som har gjorts i empirin. Detta leder till att man antingen förkastar teorin eller styrker teorin med sina nya observationer.¹⁶

¹² Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar, *Rainer Nyberg*, 2000, s. 100

¹³ Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar, *Rainer Nyberg*, 2000, s. 101

¹⁴ Forskningshandboken, *Martyn Denscombe*, 2000, s. 249-250

¹⁵ Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar, *Rainer Nyberg*, 2000, s. 100

En *deduktiv* ansats tar fasta på idén att det inte finns några teorineutrala observationer. Istället utgår forskaren från utvalda teorier som senare styr vilka observationer som görs. Forskaren får på detta sätt klart för sig från första början vad denna är ute efter. Deduktion har sin främsta styrka ur att testa teorin, att verifiera och falsifiera den. Den vanliga kritiken som riktats mot de renodlat deduktiva ansatserna hänger just samman med teoribestämdheten, urvalet och operationaliseringarna av modellvariablerna.¹⁷

Vi har valt att arbeta med en deduktiv forskningsansats där utvalda teorier har styrt vilka observationer vi valt att utföra. Detta har givit oss möjlighet att testa teorin och använda den som en ledguide. En svaghet i uppsatsen blir att det finns en risk för att de deduktiva ansatserna hänger samman med teoribestämdheten och urvalet. Dock har vi gjort en grundlig förundersökning som gav oss ett starkt intryck innan vi bestämde oss för vår utvalda teori.

¹⁶ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, *Lundahl, U & Skrävad PH*, 1992, s.41

¹⁷ Att utveckla kunskap, *Lindfors, MB*, 1993, s.56

Del 2

3 Teori

För att fullfölja denna uppsats tar vi till stor del hjälp av författaren M.J Hatch. Denna författare har skrivit om fenomenet social struktur och dess samband. Stycket nedan skall presentera fenomenet social struktur och dess system av antaganden vi kan relatera empirin till i denna uppsats.

Organisationsstruktur är ett begrepp som följer våran uppsats från början till slut. Det är detta begrepp som vi undersöker Björkhagaskolan utifrån. Organisationsstruktur består av två delord *organisation* och *struktur*. Fokusen kommer att ligga på delordet struktur men det innebär inte att organisation är ett ord som inte är viktigt att hålla sig underrättad om.

Organisation är ett fenomen som har funnits i många hundra år om inte tusen. En organisation kan vara enkel eller komplex. Termen organisation kan vara väldigt mångsidig och kan användas i sammanhang som har med system eller struktur att göra. System eller strukturer som i sin tur existerar för att hjälpa människor bibehålla sin förmåga att åstadkomma något.¹⁸

Fördjupningen i denna uppsats bottenar i *struktur*, mer specifikt *social struktur*. Struktur handlar om relationer mellan delar av en organiserad helhet. För att klargöra denna mening tar vi exempelvis en byggnad som utgör en struktur av relationer mellan grund, bjälklag, väggar och tak. Människokroppen utgör också en struktur; den består av relationer mellan skelett, organ, blod och vävnader. Organisationsforskarna har framförallt intresse av två olika sorters struktur, nämligen fysisk och social struktur. *Fysisk struktur* rör relationer mellan de fysiska elementen i en organisation, exempelvis byggnader och den geografiska omgivningen där organisationen bedriver sin verksamhet. *Social struktur* handlar inom organisationsteorin om relationer mellan sociala element som människor, positioner, och de organisatoriska enheterna exempelvis avdelningar och divisioner de tillhör.¹⁹

I denna uppsats ligger tyngden i sociala faktorer, därmed har vi valt att utelämna den fysiska strukturen i den följande delen.

¹⁸ Introduction to Organizational Behaviour, Steve Ellis & Penny Dick, 2003 s. 3

¹⁹ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.190

3.1 Sociala strukturens ursprung

Den berömda sociologen Max Weber publicerade sin teori om byråkrati i början av 1900 talet. Han tänkte sig organisationer som sociala strukturer (byråkratier) som bestod av auktoritetshierarki, arbetsdelning och tillvägagångssätt (Weber 1946, 1947). Webers uppfattning fick stort inflytande inom organisationsteorin när det gällde att skapa en grundläggande förståelse för sociala strukturer, men det var först på 1940-talet då hans skrifter översattes till engelska, som detta inflytande sträckte sig utanför Tysklands gränser.

Den modernistiska organisationsteorins första tid i slutet av 1950-talet samt början av 1960-talet, då var intresset mycket stort för organisationens sociala struktur. Organisationsforskarna ville mäta olika aspekter av organisationens sociala struktur i hopp om att finna den bästa organisationsformen. De letade efter ett medel som kunde säkerhetsställa höga prestationsnivåer i organisationen och trodde att de genom att studera statistiska samband mellan struktur och prestation kunde komma fram till en formel som garanterade framgång. Empirisk forskning visade dock att det som fungerade för en viss organisation ibland inte fungerar för andra organisationer. Resultat ledde fram till situationsteorin, som säger att graden av samband mellan två variabler inte bara är det enda som har betydelse, utan även andra aspekter av organisationen, exempelvis teknologi och omgivningen.²⁰

3.1.1 Dimensioner i social struktur

Social struktur har mätts med hjälp av många olika variabler (*se Tabell 3.1*). När det gäller klassiska dimensioner dyker tre variabler ofta upp som berör situationsteorin, och de är därför speciellt avslöjande för dagens modernistiska organisationsteori, nämligen komplexitet, centralisering och formalisering (Jablin 1988).

Strukturell komplexitet kan vara den komplexitet man upplever i omvärlden eller kan bero på differentiering i den tekniska kärnan.²¹ Med komplexitet menas både horisontell och vertikal differentiering. Horisontell differentiering mäts i antalet enheter eller avdelningar i organisationen. Vertikal differentiering mäts som antalet nivåer från den högsta till den lägsta

²⁰ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.196

²¹ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.197

positionen. Storlek är också en avgörande faktor i komplexitet, ju större organisationen är desto mer komplex blir den i allmänhet, men det är inte säkert att två lika stora organisationer är lika komplexa.

Tabell 3.1 Dimensioner i organisationens sociala struktur²²

<u>Dimension</u>	<u>Vanligt operativt mått</u>
<i>Storlek</i>	<i>antal anställda i organisationen.</i>
<i>Administrativ komponent</i>	<i>procentuell andel av de anställda som har administrativa uppgifter.</i>
<i>Kontrollspann</i>	<i>antal underordnade som en chef bestämmer över.</i>
<i>Specialisering</i>	<i>antal specialområden som utförs i organisationen.</i>
<i>Standardisering</i>	<i>förekomsten av fasta procedurer för regelbundet återkommande skeenden och aktiviteter.</i>
<i>Formalisering</i>	<i>utsträckning i vilken regler, procedurer och kommunikativa budskap är nedskrivna.</i>
<i>Centralisering</i>	<i>koncentration av makten för att fatta beslut.</i>
<i>Komplexitet</i>	<i>vertikal differentiering; antal hierarkiska nivåer; horisontell differentiering; antal enheter i organisationen.</i>

Komplexitet är väldigt viktigt på grund av relationen mellan komplexitet och kommunikation. Ju mer komplex en organisation är i desto större är behovet av kommunikation. Komplexitet är emellertid också förknippat med kommunikationssvårigheter, till exempel att man misslyckas med att sända eller ta emot den information som behövs, att informationen förvrängs och att ledningen förlorar kontrollen över informationen.²³

Centralisering berör frågan om på vilken nivå i organisationen besluten fattas. I en centraliserad organisation tas nästan alltid de slutgiltiga besluten högt upp i organisationen och man förväntar sig att ledningens beslut följs helt och hållet. Detta brukar resultera i att medlemmar på de lägre nivåerna har mycket liten delaktighet i en centraliserad organisation. I en decentraliserad organisation fattas besluten av de individer som närmast berörs av dem. Decentraliserade organisationer förlitar sig på att många medlemmar deltar i beslutsprocessen.

Det är svårt att mäta graden av centralisering som består av olika typer av beslut som fattas i en

²² Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.197

organisation. En organisation kan till exempel vara mycket decentraliserad när det gäller beslut som rör arbetet, men mycket centraliserad när det gäller de strategiska besluten (Grinyer & Yasai-Ardekani, 1980). På universitet fattas till exempel beslut om kursplaner, anställningar och reseanslag på institutionerna och de kan därför anses vara decentraliserade beslut. Beslut om att försöka finna nya sponsorer för universitet är emellertid centraliserade eftersom de fattas på den strategiska nivån (styrelsenivån).

Studier av centralisering visar att mängden kommunikation, engagemang och arbetstillfällen brukar vara högre i decentraliserade organisationer men också att det är svårare att uppnå samordning och kontroll. Centraliserade organisationer reagerar snabbare på ledningens order än decentraliserade tack vare att deras kommunikation, relativt sett, är mer effektiv. Men i stora centraliserade organisationer kan flaskhalsar i beslutsfattandet försämra prestationerna genom att organisationens svar på påtryckningar från omgivningen bromsas upp.

Formalisering har att göra med den utsträckning i vilken uttalade regler, föreskrifter, procedurer och policy styr organisationens verksamhet. Indikatorer på formalisering i en organisation är befattningsbeskrivningar, åtgärdsmanualer, organisationsscheman, ledningssystem och officiella papper av de regler och procedurer som gäller. En bristande formalisering brukar ofta kallas informalitet, en term som betecknar flexibilitet och spontanitet. Formalisering brukar innebära att de anställda begår färre misstag när de utför sina arbetsuppgifter, men den gör också att den känsla av kontroll som ledningen har över sin personal ökar.

Dessa förhållanden leder till en känsla av opersonlighet som ofta förknippas med formaliserade organisationer. Det har påvisats att formalisering tenderar att motverka innovationer och leda till att kommunikationen i organisationen minskar (Hage, 1974; Rousseau, 1978). De flesta studier av stora organisationer visar på ett negativt samband mellan formalisering och centralisering. Enligt dessa undersökningar tenderar decentraliserade organisationer att vara mer formaliserade, än centraliserade organisationer.²⁴

²³ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.198

²⁴ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.199

3.2 Att beskriva, analysera och utforma organisationens sociala struktur

I denna del tar vi upp ett antal olika organisationsstrukturer, för att på ett mer effektivt sätt försöka förstå vad det är för struktur man har använt sig utav i den gamla respektive nya organisationen idag. Det vi måste förstå är att vi inte kommer undan den sociala strukturen vare sig vi vill eller inte. En social struktur kommer att uppstå på grundval av olika aktiviteter och relationer mellan människorna i en organisation. En analys startar vanligtvis med att man bestämmer grunden för arbetsuppgifternas differentiering, något som också visar på de enorma utmaningar som innebär att man integrerar de enheter, positioner och individer organisationen består av.²⁵

3.2.1 Enkel struktur

Så snart två individer är inblandade i ett företag finns det också en relation mellan dem. Struktur definieras av relationer, och därför rymmer även den enklaste organisation sociala strukturer. Mycket små och/eller mycket organiska (flexibla, dynamiska) organisationer tycks ofta ha mycket liten eller ingen struktur alls. Dessa brukar kallas *enkla strukturer*. Den enkla strukturen utgör en uppsättning helt flexibla relationer som har en låg grad av komplexitet, vilket beror på att differentieringen är mycket begränsad. Medlemmarna i en sådan organisation kan utan problem ha organisationsschemat i huvudet och därför behövs inte heller någon formalisering.

Vilka uppgifter som ska bearbetas bestäms av ledningens föreskrifter eller av ömsesidiga överenskommelser, och är ofta föremål för en direkt och informell samordning och övervakning. Enkla strukturer är karaktäristiska för nybildade organisationer, till exempel entreprenörsverksamhet.²⁶

3.2.2 Funktionsbaserad struktur

Organisationer som blir alltför komplexa för att kunna administreras med hjälp av en enkel struktur brukar anamma den funktionsbaserade strukturen för att hantera de ökade kraven på

²⁵ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.213

²⁶ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.215

differentiering. Den funktionsbaserade strukturen kallas så för att den grupperar olika verksamheter i enlighet med en logik om likhet när det gäller de arbetsfunktioner som ömsesidigt beroende uppgifter och gemensamma mål resulterar i. Denna struktur är tänkt att maximera de stordriftsfördelar som en specialisering innebär. Logiken i dessa organisationer är tydlig på det sätt att de anställda lätt kan se likheten mellan sina egna uppgifter och de uppgifter som personerna närmast dem i den sociala strukturen utför. Den funktionsbaserade strukturen ger också organisationens högsta chef omfattande kontrollmöjligheter, i den bemärkelsen att detta är den enda person som i kraft av sin position kan få en övergripande bild av verksamheten när det gäller att överblicka vad alla andra i organisationen sysslar med.

Denna strikta kontroll och styrning som den funktionsbaserade strukturen innebär kan emellertid även bli en av de största nackdelarna. Om den högsta positionen av någon anledning skulle bli vakant, saknas det andra chefer i organisationen som har en övergripande bild, och som därmed är redo att ta över.²⁷

3.2.3 Divisionaliserad struktur

Uttryckt i utvecklingstermer kommer den organisation som växer ur en funktionsbaserad struktur ofta att anta en divisionaliserad struktur (multidivisional) för att göra det lättare för överbelastade och centraliserade beslutsfattare. Den divisionaliserade strukturen är i grunden en uppsättning separata funktionsbaserade strukturer som är ansvariga inför ett huvudkontor.

Varje funktionsbaserad struktur är ansvarig för sin dagliga verksamhet, medan personalen på huvudkontoret främst är ansvarig för att bevaka och hantera organisationens förhållande till sin omgivning och för att formulera strategin.

Den divisionaliserade formen (eller M-formen, som den kallas idag) grupperar individer, positioner och enheter på ett av tre sätt: antingen utifrån likheter i produktionsprocesser (eller produkter), typ av kund eller geografiskt verksamhetsområde.

När den divisionaliserade formen skapas av en funktionsbaserad struktur brukar man först konstruera flera små funktionsorganisationer av den större. Var och en av de mindre enheterna arbetar som en egen funktionsbaserad organisation, med ett viktigt underlag. På grund av

²⁷ Organisationsteorier, *Hatch M.J*, 2002, s.215

beroendeförhållandet mellan divisionerna ställs det större krav på samordning i denna situation än om strukturen är rent funktionsbaserad. Denna extra samordningsnivå utgörs av personalen på huvudkontoret och av ledningsnivån i hierarkin.

Storlek ger organisationen en konkurrensfördel i och med att stora organisationer kan påverka sin omgivning mer, och oftast brukar få mer centrala positioner i sitt interorganisatoriska nätverk än mindre organisationer. Storleken ger alltså organisationen och dess chefer makt och inflytande. Den divisionaliserade formen av social struktur ger även framtida chefer bättre möjligheter att utvecklas än den funktionsbaserade strukturen, eftersom det finns fler individer som har i stort sett samma perspektiv som en VD i en funktionsbaserad struktur.²⁸

3.2.4 Matrisstruktur

Matrisstrukturen utvecklades i syfte att ta det bästa av den funktionsbaserade och den divisionaliserade formen. Tanken med en matrisstruktur är att kombinera den funktionsbaserade strukturens effektivitet med den divisionaliserade strukturens flexibilitet och känslighet.

Matrisorganisationen kan ses som två strukturer som var och en har en ledningsgrupp som ansvarar för dem. Cheferna inom den funktionsbaserade delen av matrisen ansvarar för att fördela specialister på projekt, hjälper dem att bibehålla och utveckla sina färdigheter samt övervakar deras prestationer med avseende på den standard som deras specialitet omfattar.

I en matrisorganisation knyts medlemmar av organisationen, som är specialiserade inom en viss funktion, till en eller flera projektgrupper. Dessa uppdrag fördelas ofta i en förhandling mellan funktionschefer och projektledare, och ibland är även de aktuella grupperna eller potentiella medlemmar inblandade.

Det största problemet med att tillämpa en matrisstruktur är att hantera de konflikter som finns inbyggda i den dualistiska auktoritetsstruktur som de anställda lyder under i en sådan struktur.

Personal i en matrisorganisation ställs ofta inför motstridiga krav på att utföra svåra arbetsuppgifter där kraven på kvalitet är mycket uttalade, samtidigt som de ska arbeta snabbt med begränsade resurser för att minska kostnader och hålla den snäva tidtabellen.

En annan av matrisstrukturens utmaningar är att den person som är ansvarig för matrisstrukturen

²⁸ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s.219

som helhet måste kunna balansera funktionernas intressen och projektens intressen för att försäkra sig om att den ena sidan av matrisen inte dominerar över den andra. En obalans leder till att många av fördelarna med matrisorganisationen går förlorade - antingen den divisionaliserade strukturens flexibilitet eller den funktionsbaserade formens effektivitet.

Trots de stora svårigheter som finns inbyggda i anpassningen till matrisstrukturens krav innebär denna typ av organisation andra fördelar som talar för den. Matrisformen bibehåller alltså fördelarna med den divisionaliserade strukturen när det gäller flexibiliteten i att ge kunderna service och att reagera på de möjligheter som finns i omgivningen.

En annan fördel med matrisstrukturer beror på deras unika förmåga att maximera utbytet av dyra specialister. Detta beror på att specialisternas talanger kan koncentreras och användas i många olika projekt.

4.2.5 Nätverksstruktur

Det har dykt upp en relativt ny typ av organisation som ifrågasätter modernistiska uppfattningar om vad en organisation egentligen är, samtidigt som den stödjer vissa av postmodernisternas förutsägelser om de effekter fragmentering och bristen på sammanhang får på organisationer under den postindustriella eran. Denna nya form brukar kallas för nätverksorganisation och den ersätter i princip all vertikal kommunikation och styrningsrelationer med horisontella relationer. De formella banden i en organisation ersätts alltså av ett samarbete mellan flera olika organisationer. Nätverk tycks oftast uppstå då organisationer utsätts för snabba teknologiska förändringar, förkortade livscykler för produkterna samt fragmenterade och specialiserade marknader.

Ett nätverk kan vara resultatet av en långtgående outsourcing eller ett samarbete mellan mindre företag, vars verksamhet har en omfattning som gör det omöjligt för dem att ensam konkurrera på internationella marknader. Outsourcing innebär att många aktiviteter i en tidigare komplex organisation flyttas utanför organisationens gränser.²⁹

²⁹ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s.223

4 Empiri

Denna del kommer först att förklara hur en bra skola skiljer sig ifrån en dålig skola. Vi kommer sedan att skriva om vårt studieobjekt Björkhagaskolan utifrån denna synpunkt, dvs. beskriva skolan när den hade stora problem och beskriva skolan idag för att kunna upptäcka förändringar som har ägt rum. Det som är höjdpunkten i denna del är att se skillnaden i skolans organisationsstruktur när den var bra respektive dålig. Vi kommer att framhäva organisationsstrukturen år 2001 och organisationsstrukturen idag samt de positiva förändringarna och eventuella brister för att sedan kunna bekräfta och återspegla dem i teorin.

4.1 En dålig respektive bra skola och dess indikatorer

Ansvar för skolan i Sverige delas mellan den enskilda skolan, kommunen, myndigheterna på skolområdet samt Sveriges riksdag och regering. Sveriges riksdag och regering anger mål och riktlinjer för arbetet i skolan. Dessa gäller för alla skolor i Sverige och skall garantera att utbildningen dels har hög kvalitet, dels är likvärdig över hela landet. Utbildningsdepartementet ansvarar för att ta fram beslutsunderlag för dessa mål och riktlinjer till regeringen. Skolverket verkar för de nationella målen i skolan, dess främsta uppgift är att genom uppföljning, utvärdering och utbildningsinspektion kontrollera utbildningens kvalitet. Skolverket utarbetar kursplaner och betygskriterier, utfärdar föreskrifter och allmänna råd. Kommunen ansvarar för genomförandet av skolverksamheten inom de ramar som staten anger i skollag, läroplaner och andra förordningar. Kommunen har stor frihet att avgöra hur skolan skall organiseras för att de nationella målen skall uppnås. I den enskilda skolan ska all personal bidra till att skolans mål uppfylls, även om huvudansvaret vilar på rektor och lärare. Frågor om och synpunkter på skolans undervisning med mera ska i första hand lämnas till lärare eller rektor.³⁰

Skolan styrs genom en så kallad mål- och resultatorienterad styrning. I skollagen anges skolans grundläggande uppdrag och de övergripande målen för skolans verksamhet. Läroplanen anger skolans värdegrund och grundläggande riktlinjer och mål. De styrdokument som anger kraven i utbildningen är program mål, kursplaner och betygskriterier.³¹

³⁰ www.regeringen.se/sb/d/3708/a/15579, datum 20050315

³¹ http://www.skolverket.se/betyg/om_betygssystemet.shtml, datum 20050401

Huvudregeln är att regeringen beslutar om kursplaner för grundskolan. I kursplanerna anges dels de mål som undervisningen i ämnet ska sträva mot, dels de mål som ska ha uppnåtts av alla elever vid grundskolans slut och som utgör kriterierna för godkänt. Utöver dessa mål beslutar Skolverket i sina föreskrifter om kriterier för betygsnivåerna Väl godkänd och Mycket väl godkänd. För att utbildningens resultat ska vara möjliga att följa har ett avstämningstillfälle lagts in efter det femte skolåret.³²

Det som beskriver en bra grundskola är bland annat att eleverna går ut ur skolan med betygsnivån för godkänt i samtliga ämnen. Det som också är väldigt viktigt att ta hänsyn till när man beskriver en bra skola, är att de subjektiva målen skall var uppfyllda, se bilaga ett.

Det som ligger i underlag för att definiera en bra respektive dålig skola i detta arbete är att skolans elever går ut grundskolan med betygsriteriet godkänt i samtliga ämnen, full närvaro av elever samt att elever och lärare skall känna trivsel. En dålig skola är en skola som inte uppfyller dessa krav. Det vill säga en skola där elever och lärare inte trivs. En dålig skola är en skola där elever inte går ut med betygsriteriet godkänt och frånvaron är hög.

4.2 Björkhagaskolan

För att kunna framhäva de positiva förändringarna i Björkhagaskolans organisation utgår vi från den gamla respektive nya organisationsstrukturen. Vi har använt oss utav intervjuer, observationer och Björkhagaskolans organisations dokumentation. Detta för att få en objektiv och tydlig bild av hur skolan var samt hur den är strukturerad idag.

Vi har intervjuat nuvarande rektor Bert Johansson, som tillsattes 2001. Han har beskrivit hur han upplevde Björkhagaskolan år 2001 och hur han upplever den idag. Vi har även intervjuat biträdande rektorer Lena Lindblad Petersen och Helena Hagström. Lena tillsattes efter Bert och hon har idag en väldigt bra översikt i Björkhagaskolans nya organisationsstruktur. Helena är biträdande rektor över förskolan i Björkhagaskolan och har därför ingen daglig kontakt med den sociala organisationsstruktur som finns i grundskolan idag. Vi har valt att ta med Helena i intervjuerna för hon har varit på Björkhagaskolan längst. Hon har upplevt både den gamla och

³² <http://www.skolverket.se/betyg/kursplaner.shtml>, datum 20050401

den nya organisationsstrukturen som en slags åskådare, samtidigt som hon har varit väldigt insatt i vad som skett på hennes arbetsplats. Helena skall nu starta en egen operativ ledningsgrupp i förskolans ledning.

Slutligen har vi intervjuat lärarna och arbetslagsledarna Maj Götefält, Brittel Qvarnström och Jonas Månsén. Arbetslagsledarna Maj och Brittel har arbetat som lärare i den gamla organisationsstrukturen och som lärare samt arbetslagsledare i den nya organisationsstrukturen. Jonas är ny både som arbetslagsledare och lärare i Björkhagaskolan, vilket innebär att han enbart har arbetat i den nya organisationsstrukturen i Björkhagaskolan. Hans intervju var viktig för att få en objektiv synvinkel av att arbeta i den nya organisationsstrukturen utan att jämföra med den gamla organisationsstrukturen.

Vi har deltagit i ett möte med den operativa ledningsgruppen för att observera hur besluten tas samt hur diskussionen framställs mellan arbetslagsledare sinsemellan och mellan arbetslagsledare och ledning.

Vi har valt att undersöka Björkhagaskolans organisationsstruktur, där vi har lagt vår största fokus på social struktur. Anledningen till att vi väljer social struktur är för att den inom organisationsteorin handlar om relationer mellan sociala element som innefattar människor, positioner och de organiska enheterna som de tillhör.

4.2.1 Skolan som förr- år 2001

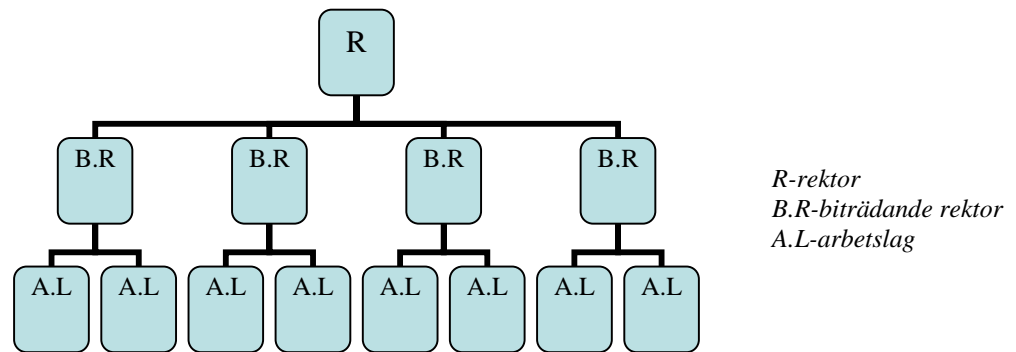
År 2001 hade Björkhagaskolan problem, de nationella målen blev inte uppfyllda och man hade ett underskott i resultaträkningen på sex miljoner kronor. Den sociala miljön var inte positiv enligt de arbetslagsledare och nuvarande biträdande rektor vi intervjuat, det var mycket bråk mellan eleverna och mycket skadegörelse på skolan. Det rådde även en hög frånvaro bland elever enligt statistik från skolverket. Björkhagaskolans sociala struktur hade avgörande brister och det fanns många problemfaktorer som bidrog till att det var en dålig skola.

I den gamla organisationsstrukturen hade rektorn den högsta positionen, därefter fördelades leden med ett antal biträdande rektorer som sin tur verkställde beslut hos lärarna under dem. Man kunde mäta antalet nivåer från den högsta till den lägsta positionen i organisationen. Rektor Bert

beskriver den gamla organisationsstrukturen i skolan som att den generellt var uppbyggd på ett hierarkiskt sätt. *Se figur nedan*

Figur 4.1

Den gamla organisationsstrukturen



Intervjuerna med rektor och arbetslagsledare har givit oss möjlighet att beskriva den gamla organisationsstrukturen. Det fanns fyra biträdande rektorer under rektorn som i sin tur hade personalansvar över två arbetslag vardera. De biträdande rektorerna blev tilldelade två arbetslag som de fick ansvar över och representerade i beslutsfattande möten. Arbetslagen bestod av lärare i alla årskurser från förskolan till årskurs nio. Arbetslagen kunde skilja sig i karaktär, de hade olika behov och olika problem. Det var svårt att fördela resurserna jämt mellan arbetslagen samt fatta beslut som påverkade de olika arbetslagen med samma effekt.

Kommunikationen skedde ursprungligen via det vertikala ledet. Rektorn hade en operativ och aktiv del i den gamla organisationen. Hans uppgift var att arbeta med lärare och elever samt uppfylla skolans mål. Detta ledde till att personal hade mycket direkt kontakt med rektorn och passerade förbi de biträdande rektorerna i kommunikationsleden enligt rektor Bert. Detta ledde i sin tur till negativa konsekvenser för att det uppstod olika budskap i organisationen. Delegationen blev därmed otydlig, eftersom det skulle vara de biträdande rektorerna som delegerar lärare och rektorn skulle delegera de biträdande rektorerna. När rektorn direkt hade kontakt med lärare uppstod det förvirring och missförstånd. Arbetslagsledarna Maj och Brittel och rektor Bert har beskrivit den gamla organisationsstrukturen liknade *en hierarkisk struktur*, där rektorn hade det största ansvaret i organisationsstrukturen. Detta ledde sedermera till att de slutgiltiga besluten togs högst upp i organisationen för att sedan verkställas längre ner i organisationen.

Beslutsfattandet skedde genom kontinuerliga beslutsmöten vars deltagare är rektorn och biträdande rektorer. Det absolut slutgiltiga beslutet togs av rektorn. Men rektorn lyssnade även till vad de biträdande rektorerna hade för synpunkter och åsikter, eftersom det var dem som såg till att beslutet verkställdes enligt Bert. Detta innebär att de biträdande rektorerna var länken mellan beslutet och verkställandet av beslutet som även lärarna Maj och Brittel bekräftar. Det skedde ingen direkt återspeglning av verkställandet för beslutet, det vill säga även om ett beslut fattades/verkställdes innebar det inte att det fungerade i praktiken.

Regler, föreskrifter, procedurer och policy kan aldrig uteslutas så länge det är en kommunal skola enligt biträdande rektor Lena. Formalisering är en beskrivande beteckning och den används för att följa skolans riktlinjer som har anslagits av riksdagen och regeringen, för att eleverna skall uppnå de uppsatta målen. Formalisering kan dock ha olika betydelser beroende på hur stor vikt man lägger på den anser ledningen på Björkhagaskolan. I den gamla organisationen fanns regler och föreskrifter som uppstod på grund av att organisationsstrukturen påminde om en hierarkisk struktur. Flexibilitet och spontanitet var inte övervägande faktorer i den gamla organisationsstrukturen enligt Bert. Det fanns inte mycket gemensamt samarbete mellan personalen utan beslut togs via biträdande rektorer och rektorn, inte personalen sinsemellan bekräftar Maj och Brittel i sina intervjuer. Brist på spontanitet ledde till brist på innovation, i den gamla arbetsmiljön var man alltid tvungen att gå via biträdande rektorer eller rektorn för att få tillåtelse att genomföra en idé. Detta skapade i sin tur ingen kreativ arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis har den gamla organisationsstrukturen beskrivits i samtliga intervjuer med begreppen kontroll och styrning. Rektorn som högsta chef hade omfattande kontrollmöjligheter eftersom han var den enda som hade en övergripande bild av verksamheten, sedermera störst möjlighet att skapa en helhetssyn om vad alla andra i organisationen sysslade med. Denna form av organisationsstruktur leder till att rektorn blir svårersättlig. Rektorn blir den enda bindande länken mellan de biträdande rektorerna och dess respektive arbetslag. Den som representerade skolan utåt var rektorn och det skapade en stolthet hos de anställda enligt Brittel och Maj.

”Att ha rektorns närvaro och vetskap om att han hade en övergripande bild av skolan skapade en uppmuntrande arbetsmiljö bland lärarna. Man kände en närvaro av en ledare och det var betryggande.”

4.2.2 Skolan idag - år 2005

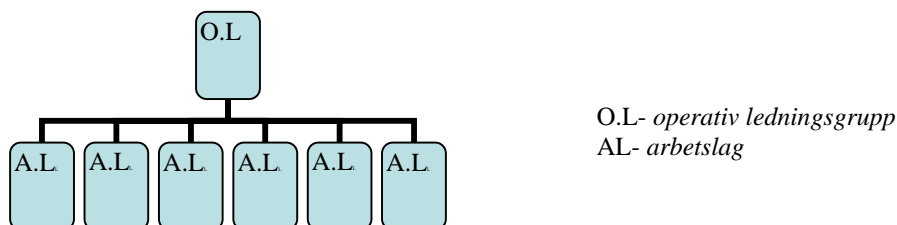
Enlig skolverkets statistik har andelen elever som uppnått de nationella målen ökat med fyra gånger från och med år 2001 till år 2005. Det är många förändringar som skett för att hantera den krissituation som skolan upplevde år 2001 enligt biträdande rektor Lena. Hon beskriver att flera faktorer har spelat en avgörande roll och man har delvis bytt ut en stor del av ledningen. Den sociala strukturen har haft stor del i skolans förändringar. Det har skett radikala ändringar i det sociala element som innefattar människor, positioner och de organiska enheter som de tillhör.

Idag beskriver Bert Johansson organisationsstrukturen som att den utgår från eleven och de enskilda lärarna. Idag finns det officiellt en rektor och en biträdande rektor. Inofficiellt är de två chefer vars uppgifter är uppdelade efter expertis och inte position. Biträdande rektorn har ett budgetansvar, medan rektorn har ett ansvar över elevfrågor. De har sinsemellan delat upp det övergripande ansvaret i specifika frågor. Rektorn har exempelvis speciellt ansvar för förvaltningsfrågor och den biträdande rektorn har speciellt ansvar för utvecklingsfrågor, som även Lena bekräftar i sin intervju.

Bert vill beskriva ledningen i den nya organisationsstrukturen mest som stöd för personalen som i sin tur är väldigt självrådande. Rektor och biträdande rektor rycker in när saker och ting inte fungerar och drar sig ur så fort problemet är löst. Syftet med den nya organisationsstrukturen är att skapa en rättvis arbetsfördelning, där alla ska vara med och bidra för skolans utveckling. *Se figur 2 nedan.*

Figur 4. 2

Den nya organisationsstrukturen



Man har skapat en operativ ledningsgrupp vars medlemmar är rektor, biträdande rektor och arbetslagsledare. En arbetslagsledare är en lärare som ansvarar för ett arbetslag som i sin tur

består av tio pedagoger och dess elever. Arbetslagen är tilldelade ett visst antal elever i årskurserna 1-9. Det finns totalt sex arbetslag där varje lag har en egen färgbeteckning, dessa lag består av lärare och för årskurs F- 5 även fritidpedagoger.³³ Exempelvis arbetslag Lila som består av klasserna 6A, 7A, 8A och 9A samt tio pedagoger.

Den organisationsstruktur som påminner om den hierarkiska organisationsstrukturen har man lämnat bakom sig och skapat en organisationsstruktur som framstår som en mer horisontell form, som visas ovan enligt ledningen och arbetslagsledare. Både rektor och arbetslagsledare beskriver den nya organisationen som en organisationsstruktur som baseras på delaktighet. En av de största förändringarna som har skett är att man har flyttat ner beslutsfattandet där det får sina konsekvenser. Besluten i den nya organisationen fattas genom att representanter från varje arbetslag träffas minst en gång i veckan. På dessa möten kommer synpunkter och åsikter till tals. Rektorn har officiellt ett slutgiltigt yttrande när det gäller ett tagande av beslut men generellt sett är det majoritetsbesluten som gäller. Många gånger hinner beslut fattas och rektorn blir enbart informerad.

Pengar och makt ligger ute i organisationen enligt ledningen. Man presenterar exempelvis en budget och enas om var pengarna skall fördelas. Det vill säga att alla är involverade i beslutfattandet enligt arbetslagsledarna Maj, Brittel och Jonas.

Man använder sig utav färre regler som kommer utifrån och använder sig istället utav mer handlingsplaner och överenskommelser gentemot och inom personalen enligt biträdande rektorn Lena. Som även anser att den nya organisationen kan beskrivas som flexibel och spontan eftersom personalen är i majoritet, vilket leder till att man tillsammans sitter och hittar samverkanslösningar. Det uppstår samarbete som leder till kraftfulla förändringar. Det finns ett diskussionsforum och ett mötesforum där spontana idéer från personalens håll tas upp berättar hon.

Personalen känner mer delaktighet och påverkansmöjligheter vilket leder till att personalen utför ett bättre arbete idag än vad de gjorde förr och därmed sker det färre misstag enligt Bert.

³³ <http://www.edu.botkyrka.se/grundskolor/tumba/bjorkhagaskola/arbetslag/lila/>

Personalen kliver in och tar ett större ansvar och där sker det fler självständiga beslut och handlingar. Ledningen anser dock inte att deras känsla av kontroll har minskat, man har en tydlig organisationsstruktur idag vilket gör skolans arbetssätt möjligt.

Sammanfattningsvis visar intervjuer och observationer att den nya organisationsstrukturen ger lärare bättre möjligheter att utvecklas än den gamla organisationsstrukturen. Det finns fler individer som i stort sett har samma perspektiv som rektorn. Alla medlemmar i den operativa ledningsgruppen har utöver sin dagliga verksamhet en vid bild av organisationen i sig. Rektor och biträdande rektorer kan enbart bevaka och rycka in efter behov.

4.2.3 De framgångsrika förändringarna inom organisationsstrukturen

Det finns flera avgörande faktorer som verkar ha bidragit till de framgångsrika förändringarna i organisationsstrukturen. Figureerna ovan visar två organisationsscheman, ett som tillämpades i den gamla organisationen och ett som tillämpas i den nya organisationen. Som det har beskrivits har man tagit bort ett led av flera biträdande rektorer i den nya organisationsstrukturen och ersatt det med arbetslagsledare som också är lärare och vars uppgift är att representera och informera sina kollegor, det vill säga övriga lärare. Detta är en bidragande orsak till de framgångsrika förändringarna i Björkhagaskolan.

Intervjuerna med arbetslagsledarna har påvisat att lärare som förut varit skeptiska till att ta ett ledningsansvar har utvecklats och är idag en vital del av organisationsstrukturen. Det är den operativa ledningsgruppen bland annat som har gjort detta möjligt, att rationalisera och standardisera den organisationsstruktur som har tagit plats idag. Att ledningen, det vill säga rektor och biträdande rektorer har visat enorm tillit till sin personal som enligt dem är befogad har också bidragit till en avgörande effekt. Ledningen beskriver lärarna som personer med en enorm erfarenhet och kunskap för elevernas bästa och det vore förkastligt att inte uppmuntra läraren med befogenheter och möjlighet att delta i beslut för att skapa en sån bra skola som möjligt.

I början av organisationsförändringen fanns det många frågor och oro enligt arbetslagsledarna. Det var ett hål i organisationen efter att man tagit bort de biträdande rektorerna och lärarna kunde inte se hur de själva med ledningen skulle täppa igen det. Men idag har det påvisats att det var

möjligt att ersätta ett helt led biträdande rektorer med lärare och en annan form av ledning. Jonas som ny lärare upplevde att det var svårt som ny att tillträda i en organisationsförändring men har samtidigt upplevt en snabb utveckling och standardisering av den nya organisationsstrukturen. Han som nyutbildad lärare anser att en bättre organisationsstruktur går inte att sträva efter för att skapa förutsättningar för en bra skola.

Delaktighet är en stor faktor, att rektor och biträdande rektor inte är de enda som har möjlighet att förändra organisationen. Arbetslagsledarna samt de andra lärarna och främst eleverna har rätt till att vara delaktiga, alla kan bidra till organisationens utveckling. Ett konkret exempel är budgetarbetet, man presenterar budgeten inte bara för ledningen utan även för arbetslagsledarna och ser tillsammans vilka alternativ som finns, här är alla delaktiga (även eleverna) och kan vara med och påverka. Denna delaktighet tar bort makt och det behov av kontroll som fanns i den gamla organisationen som tillämpade en mer hierarkisk organisationsstruktur.

Att man har förändrat organisationsstrukturen på det sätt att rektorns beslutsförmåga och makt har ersatts med en operativ ledningsgrupp där majoriteten har makten, är också en avgörande faktor. Detta har lett till en öppnare dialog mellan lärare sinsemellan samt med ledningen, vilket i sin tur har lett till mindre missförstånd och feltolkningar. Man har ersatt mellanchefer med regelbundna möten och ett intranät som är ajour. Man har även skapat gemensamma mål i den nya organisationsstrukturen. I den gamla organisationsstrukturen hade rektorn ett mål, att skapa en framgångsrik skola som överensstämmer med indikatorerna för en bra skola. Idag är detta även lärarnas mål, man jobbar mot en vision tillsammans vilket leder till en tydligare organisation.

Björkhagaskolans vision lyder på följande sätt:

Genom att skapa en god "vi-känsla", en bra arbetsmiljö och dokumentera vårt arbete genom handlingsplaner och kursplaner ska vi ge vår personal och våra elever en KULTUR mot uppsatta mål.

Man har dessutom lagt ut en hel del pengar på skolans miljö, när det gäller den fysiska miljön, där arbetslagen har fått pengar för att göra fint runt omkring sig. Slutningen borde det nämnas att den nya organisationsstrukturen är mer rationaliserad, man har effektiviserat och förkortat beslutsprocesser genom att använda mindre formalitet och mindre centralisering.

Del 3

5 Analys

Det går inte att komma undan den sociala strukturen; om organisationen inte utformas kring en social struktur, kommer en sådan struktur ändå att uppstå på grundval av olika aktiviteter och relationer mellan människor i organisationen. En analys av en social struktur startar vanligtvis med att man bestämmer grunden för arbetsuppgifternas differentiering, något som också visar de enorma utmaningar det innebär att integrera de enheter, positioner och individer organisationen består av.

Organisationsforskare och chefer använder sig ofta av organisationsscheman för att få en snabb överblick av en social struktur. En sådan struktur ger en tydlig bild av en organisations makthierarki och en övergripande bild av arbetsdelningen. Men för att den ska vara ett användbart och deskriptivt eller analytiskt redskap måste schemat vara en aktuell karta över den faktiska strukturen och inte en historisk beskrivning av tidigare förhållanden eller en spegling av olika intressenters förväntningar. Det finns två olika anledningar till att organisationer inte lever upp till detta krav i vissa organisationer. Dessa är;

1. förändringar gör att organisationsscheman snabbt blir inaktuella, därför är de inte korrekta särskilt länge *och*
2. konflikter och rivalitet om vissa positioner gör att den högsta ledningen antingen hemlighåller organisationsscheman eller inte bryr sig om att göra några.

I sådana fall måste man skapa sitt eget organisationsschema med hjälp av information man samlar in genom att intervjua anställda och chefer och genom att observera organisationens verksamhet. Man skall även vara medveten om att ett organisationsschema inte ger mycket information om samordningsmekanismer, informella relationer eller maktfördelningen utanför den formella hierarkin. Dessa aspekter av den sociala strukturen avslöjas med hjälp av intervjuer och observationer.

Varje social struktur har inbyggda konflikter och motsättningar, vilka är en följd av att det i praktiken är omöjligt att integrera en differentierad organisation på ett perfekt sätt. Konflikter och motsägelser ska dock inte automatiskt tolkas som något negativt, eftersom dessa egenskaper i en

organisation ibland gör att en ofullkomlig social struktur kan fungera, trots dess brister.³⁴

Vi har valt att belysa den sociala strukturen på Björkhagaskolan för att vi anser att det är den största utlösande faktorn till de positiva förändringarna som skett. Dessa förändringar har bidragit till att skolan är en bättre skola idag än år 2001. Vi har upptäckt tydliga skillnader mellan den gamla organisationsstrukturen och den nya organisationsstrukturen beträffande faktorer som centralisering och formalisering. Ledningen har bytts ut till en stor del och ersatts med andra element. Björkhagaskolan har ifrågasatt sin dåvarande organisationsstruktur och försökt skapa en ny som har bidragit till större möjligheter att skapa en bra skola. Förändringar i ansvarsdelning, beslutsfattande och makt är de faktorer som präglat Björkhagaskolan de senaste åren och detta har bevisligen givit effekt. Vi utgår från teorin och den empiriska delen för att förtydliga och förklara förändringarna som skett på Björkhagaskolan.

5.1 Strukturell komplexitet

Det finns två typer av *strukturell komplexitet*, den ena är horisontell differentiering och den andra är vertikal differentiering. I den gamla organisationen använde man sig av vertikal differentiering vilket innebar att man kunde mäta antalet nivåer från den högsta till den lägsta positionen. Man har idag tillämpat en horisontell differentiering genom att ta bort led ur den vertikala differentieringen det vill säga ur den gamla organisationens struktur.³⁵ Följaktligen den gamla organisationsstrukturen i Björkhagaskolan var generellt uppbyggd på ett hierarkiskt sätt sedermera den nya organisationsstrukturen formar sig mer på ett horisontellt.

Komplexitet är väldigt viktigt på grund av relationen mellan komplexitet och kommunikation enligt teori. Björkhagaskolan är en komplex organisation på grund av att elever har olika behov, de är individer som skall bildas och uppfylla framtida krav. Lärare är individer som bär ett ansvar främst mot eleven men också mot skolan som organisation och samhällets krav som ställs genom skolans mål och ledning. Som undervisats från teorin är komplexitet förknippat med kommunikationssvårigheter. Kommunikationssvårigheterna är minskade då man förändrat organisationsstrukturen genom att ersätta vertikala led till horisontella. Man har lämnat ett kommunikationsflöde som skulle passera från elever till lärare via biträdande rektorer till rektor

³⁴ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.214

³⁵ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.197

för att sedan förmedla tillbaka via biträdande rektorer till lärare som i sin tur förmedlar till elever. Idag sker kommunikationen via möten som fler lärare och ledningen deltar i och detta görs i den så kallade *operativa ledningsgruppen*. Detta ökar samförståelsen kollegor emellan samt mellan lärare och ledningen. Med kontinuerliga möten och konstant kommunikation via intranätet har man lyckats komplettera komplexiteten bättre i den nya organisationsstrukturen än i den gamla organisationsstrukturen år 2001.

5.2 Centralisering

Den gamla organisationsstrukturen utgav sig att vara *centraliserad* eftersom de slutgiltiga besluten togs högst upp i organisationen för att sedan verkställas längre ner i organisationen. Ledningen förväntade sig att dess beslut skulle följas helt och hållet. Detta resulterade i att skolans personal på de lägre nivåerna, det vill säga lärarna, hade en mycket liten delaktighet.

Idag är Björkhagaskolans organisationsstruktur *decentraliserad*. Samtliga medlemmar i organisationen är delaktiga i organisationens mål, vision och vitala beslut. I en decentraliserad organisation fattas besluten av de individer som närmast berörs av dem. Enligt teorin bekräftas det att Björkhagaskolan har en decentraliserad organisationsstruktur då teorin påvisar att decentraliserade organisationer förlitar sig på att många medlemmar deltar i beslutsprocessen.

Enligt teorin är det *svårt att mäta graden av centralisering* som består av olika typer av beslut som fattas i en organisation.³⁶ Detta har dock inte blivit ett problem inom det området som vi fört undersökningen, det vill säga den sociala organisationsstrukturen inom Björkhagaskolan. Oavsett beslutskaraktär är oftast ärendet öppet för åsikter och diskussion via möten eller intranätet.

Att mängden kommunikation, engagemang och arbetstillfällen brukar vara högre i decentraliserade organisationer men också att det är svårare att uppnå *samordning och kontroll*, visar Björkhagaskolan. Ledningen menar att känslan av kontroll inte har försämrats i den nya organisationsstrukturen för att det sker kontinuerlig rapportering från lärare till ledning. Men det går inte undvika det faktum att lärare har mer handlingsfrihet idag och därför fattas flera beslut idag utan ledningens samtycke. Det finns tillit till lärarnas erfarenhet och beslutsförmåga vilket

³⁶ Organisationsteorier, Hatch M.J, 2002, s.198

upplevs som positivt från alla parter. Idag verkar det finnas en sund balans mellan handlingsfrihet och kontroll. Det kan dock skapa problem ifall man tar den för givet och inte följer utvecklingen.

Att centraliserade organisationer reagerar snabbare på ledningens order än decentraliserade tack vare att deras kommunikation, relativt sätt, är mer effektiv är ett antagande som Björkhagaskolans organisationsstruktur styrker. Idag finns det fler åsikter som skall framföras, att ledningen framför ett förslag till arbetslagsledare som i sin tur skall framföra förslaget till sina kollegor. Åsikter skall sammanställas för att sedan tas upp på mötet igen i ledningens närvaro. Förslaget behandlas på mötet genom majoritetsbeslut. Detta är en viktig process som belyser Björkhagaskolans delaktighet och samhörighet. Dock är det en tidskrävande procedur som förmodligen inte skulle vara lika tidskrävande i den gamla organisationsstrukturen som var mer centraliserad. Vi kan dock föreställa oss på lång sikt att organisationsstrukturen idag ger upphov till mer sämja och kvalitet, vilket betyder mer inom skolväsendet.

5.3 Formalisering

Formalitet kommer alltid att uppstå i skolväsendet med tanke på skolsystemet. Graden av formalitet kan dock variera i organisationsstrukturen. Björkhagaskolan var *väldigt formell* ifall man tittar på den gamla organisationsstrukturen. Man styrde skolan utefter de regler och föreskrifter som fanns i omgivningen och de som uppstod i organisationen. Den organisationsstruktur som finns på Björkhagaskolan idag uppstår som *mindre formell* då man använder sig av färre regler utifrån. Man tar istället del av mer handlingsplaner och överenskommelser gentemot och inom personalen.

En bristande formalisering brukar ofta kallas informalitet, en term som betecknar flexibilitet och spontanitet enligt teorin. I den gamla organisationsstrukturen uppstod inte mycket spontant samarbete mellan personalen, om något nytt skulle genomföras skedde det via biträdande rektorer och rektorns beslut. Detta påvisar att informalitet inte klarlades i den gamla organisationsstrukturen. Idag sker majoritetsbeslut, där personalen tillsammans hittar samverkanslösningar, detta påvisar att organisationsstrukturen kan beskrivas som mer flexibel och spontan.

Formalisering innebär färre misstag när personal utför sina arbetsuppgifter, den gör också att den känsla av kontroll som ledningen har över sin personal ökar.³⁷ Enligt den operativa ledningsgruppen sker färre misstag idag än var det gjorde i den gamla organisationsstrukturen.

Detta kan bero på att personalen känner mer delaktighet och har mer påverkansmöjligheter, eller också bättre kommunikation. Man har inte fått en mindre känsla av kontroll fastän organisationsstrukturen har omvandlats till en mer informell struktur. Det kan också vara så att då personal kliver in och tar ett större ansvar och det sker fler självständiga beslut och handlingar, att inte misstag redovisas eller syns. Att bristen på känsla av kontroll inte uppstår kan vara för att förtroende och tillit till personalen täcker igen hålet.

Enligt flera tidigare undersökningar tenderar decentraliserade organisationer att vara mer formaliserade än centraliserade organisationer.³⁸ Detta gäller stora organisationer och det är osäkert om Björkhagaskolan tillhör kategorin stora organisationer. Det är väldigt tydligt att formaliteten är viktig i Björkhagaskolan. Personalen har tillgång till det intranät där diskussionsfrågor, protokoll, nya regler och förslag till förändringar tas upp. Det förs protokoll på samtliga möten och man följer en dagordning. Frågan är om detta är mer formalisering än vad som krävdes år 2001 då Björkhagaskolan var mer centraliserad.

5.4 Strukturen i organisationen

Genom att gå igenom de olika strukturerna har vi kommit fram till att Björkhagaskolan använt sig av två olika strukturer i den gamla respektive nya organisationen som vi beskriver nedan. I den gamla organisationen har man använt sig utav en funktionsbaserad struktur medan man i den nya har använt sig av en divisionaliserad struktur.

5.4.1 Funktionsbaserad struktur

Det som talar för att den gamla organisationsstrukturen kan placeras i samma fack som en funktionsbaserad struktur, är att rektorn som var högsta chef hade omfattande kontrollmöjligheter. Han är den enda person som i kraft av sin position kan få en övergripande

³⁷ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s.199

³⁸ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s.199

bild av verksamheten när det gäller att överblicka vad alla andra i organisationen sysslar med. Denna strikta kontroll och styrning som den funktionsbaserade strukturen innebär kan emellertid även bli en av de största nackdelarna.

Om den högsta positionen av någon anledning skulle bli vakant, saknas det andra chefer i organisationen som har en övergripande bild, och som därmed är redo att ta över.³⁹

Björkhagaskolans gamla organisation hade detta problem, att det var väldigt svårt att ersätta dåvarande rektor. Rektorns närvaro var väldigt viktig både för skolans operativa funktion samt för personalen.

5.4.2 Divisionaliserad struktur

Varje funktionsbaserad struktur är ansvarig för sin dagliga verksamhet, medan personalen på huvudkontoret främst är ansvarig för att bevaka och hantera organisationens förhållande till sin omgivning och för att formulera strategin.⁴⁰ I och med att detta upphörde mer och mer lämnade man den funktionsbaserade strukturen till en divisionaliserad struktur. Den struktur som har tagit plats idag kräver mer samordning mellan personal sinsemellan och dess ledning. Till skillnad från den gamla organisationens struktur, är alla medlemmar i den operativa ledningsgruppen insatta i mer än sina dagliga uppgifter och har en mer vid bild av organisationen i sig.

6 Resultat

Den sociala organisationsstruktur som skapade bättre förutsättningar för att skolans mål och vinstsyfte skulle uppfyllas har växt fram sen år 2001 tills idag och den är fortfarande i process. Den sociala strukturen har format sig från en vertikal differentiering till en horisontell differentiering. Centraliseringen har avdunstats och nya beslutprocesser har format mer decentraliserade processer. Formaliseringen har inte förändrats i mängd och omfång utan moderniserats. Man har anpassat formaliseringen till den nuvarande sociala strukturen och dess behov. Idag har en divisionaliserad struktur vuxit ur den funktionsbaserade strukturen som fanns i den gamla organisationen på Björkhagaskolan. Dessa faktorer som innefattar social struktur är de som har skapat bättre förutsättningar för skolans mål och vinstsyfte.

³⁹ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s.215

⁴⁰ Organisationsteorier, *Hatch M.J.*, 2002, s.216

De brister som belysts under denna undersökning har varit svåra att konkretisera. Vi har dock upplevt att den stora skillnaden från den gamla organisationsstrukturen då positioner hade en stor inverkan i anställdas relationer till varandra, har lämnat ett tomrum. Det finns en saknad bland personalen av en tydligare ledarroll, som ger mer trygghet och uppmuntran. Någon som representerar ens arbetsplats inför omgivningen och någon som kan komma förbi och klappa en på ryggen. Detta är något som självständigt arbete och delaktighet har eliminerat.

Att man har uppmuntrat delaktighet och en gemensam vision har medfört samarbete och en mer tydlig organisation. Arbetslagen består av att det alltid kommer att finnas egna intressen och behov. För att eliminera risken att dessa inte skall ta över borde man eventuellt införa mer gemensamma satsningar idag. Att man arbetar mer operativt mot visioner och mål tillsammans.

Sammanfattningsvis är den sociala struktur som Björkhagaskolan tillämpar idag enligt vår undersökning något som andra grundskolor i Sverige borde ta efter. Skolverket och regering bör sätta sig in mer för att anpassa dess formalitet till en moderniserad och aktuell social organisationsstruktur. Bevisligen har den sociala struktur som tillämpas idag medfört stora positiva förändringar som fört skolan i en bättre dager.

7 Diskussion

Vi har diskuterat vad organisationsstrukturen har för betydelse för en organisation inom skolväsendet och kommit fram till att den har en vital betydelse. Att uppmuntra en organisationsstruktur som skapar en bra skola vill nog alla skolor. Den stora frågan är ifall de vågar ifrågasätta den befintliga och göra radikala förändringar. Vi kan förstå att man inte vill experimentera med en sådan seriös verksamhet som grundskolan med tanke på den direkta effekt det kan ge elever. Detta är en av anledningarna som vi har skrivit denna uppsats. Inte för att Sveriges alla grundskolor skall ändra sina organisationsstrukturer utan för att presentera den situation som Björkhagaskolan hade och hanterade. Att ge inspiration och idéer till andra nuvarande grundskolor med liknade problem som Björkhagaskolan hade år 2001. Björkhagaskolan är inte färdigutvecklad men det är en bra skola som håller kriterierna och det är något alla skolor skall sträva efter enligt lag.

Något vi har lärt oss på denna resa är att samarbete är väldigt viktigt för att skapa en bra skola. Man måste samarbeta som lärare med kollegor och ledningen för att skapa förutsättningar för en bra skola. Intressant nog verkar decentralisering påbjuda samarbete och kompromissande. Vi trodde, innan vi började undersöka Björkhagaskolan att decentralisering skapade mer självständigt arbete och gav mestadels möjlighet till egna beslut. Deltagandet av beslut har ökat inom personalen på Björkhagaskolan i den nya organisationsstrukturen, detta i sin tur leder till många åsikter och viljor men alla verkar förstå att kompromiss och samarbete går hand i hand med resultat enligt våra intryck. Om detta beror på lärarnas samarbetsvilja eller ledningens förmåga att delegera vet vi ej. Det är en fråga vi inte lyckats lösa.

Vi har fått intryck av att decentralisering skapar bättre utvecklingsmöjligheter bland rektorn, biträdande rektorn, lärarna, personalen och eleverna. Både teorin och det vi lärt under våra undersökningar styrker att man känner större frihet att se till att arbetet blir utfört om man får en viss arbetsuppgift, utan att det behöver uppstå kontroll från rektorns håll. Dock att rektorns närvaro som ledare har en positiv effekt på arbetet.

En annan faktor som bidragit till en förbättring på Björkhagaskolan är att kommunikationen har blivit betydligt bättre än vad den var förr, då man idag kan få svar på sina frågor, genom att kontakta ledning eller kollegor via nätet när det gäller lättare frågor. Alternativt ställa frågor under och via mötena som sker en gång i veckan i den operativa ledningsgruppen, leder det till att missförstånd kollegor emellan samt missförstånd kollegor och ledning emellan elimineras.

Sammanfattningsvis vill vi tillägga att vi har förståelse för de lärare och personal som känner frustration av att arbeta i en otydlig organisation med tydliga brister och att vi har respekt för de lärare och personal som försöker driva igenom enorma organisationsförändringar för att skapa bättre grundskolor för eleverna i Sverige.

8 Slutsats

De mest framgångsrika förändringarna i organisationsstrukturen är att man har decentraliserat den sociala strukturen och uppmuntrat delaktighet. Man har flyttat ner beslutsfattandet till nivån där det får sina konsekvenser. Man har även skapat gemensamma mål i den nya organisationsstrukturen. I den gamla organisationsstrukturen hade rektorn ett mål, att skapa en framgångsrik skola som överrensstämmer med indikatorerna för en bra skola. Idag är detta även lärarnas mål, man jobbar mot en vision tillsammans, vilket leder till en tydligare organisation. Som nämnts ovan är den nya organisationsstrukturen mer rationaliserad, man har effektiviserat och förkortat beslutsprocesser genom att använda mindre formalitet och mindre centralisering. Arbetsuppdelningen är uppbyggd på ett mer decentraliserat sätt, vilket skapar mer självständigt arbete, vilket kan leda till kontrollbrist, där varje individ gör sitt. Dagens arbetsfördelning skapar en flexiblare och mer spontan organisation. Det finns mer ansvarskänsla och engagemang på grund av den delaktighet som uppstått. Denna sociala struktur ger utrymme åt många åsikter vilket kan fördröja beslutsprocessen vid större beslut men samtidigt ger delaktigheten möjlighet att fatta mindre egna beslut. Denna sociala struktur som tillämpas på Björkhagaskolan kan med andra ord bidra till bättre grundskolor.

9 Källförteckning

9.1 Tryckta källor

- Alvesson, M & Sköldbörg K, *Tolkning och Reflektion*, Studentlitteratur, Lund 1994
- Czarniawska, B, *Organisationsteori på svenska*, Kalmar 2002
- Denscombe, M, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund 2000
- Hatch, M.J, *Organisationsteorier*, Lund 2002
- Holmblad Brunsson, K, *Organisationer*, Lund 2002
- Huges, Ginnett & Curphy, *Leadership enhancing the lessons of experience, 4th edition*, London 2002
- Lundahl, U & Skrävad PH, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund 1999
- Lindfors, MB, *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund 1993
- Nyberg, R, *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*, Studentlitteratur, Lund 2000
- Stefan Lagrosen, *Kvalitetsstyrning i skolan?* Stockholms universitet, 1997
- Steve Ellis & Penny Dick, *Introduction to Organizational Behaviour*, England 2003

9.2 Elektoroniska källor

- <http://www.hb.se/bhs/B&I-konferens/pdfpaper/kapla.pdf>
- <http://www.skolverket.se>
- <http://www.regeringen.se>
- <http://www.botkyrkakommun.com>
- <http://www.edu.botkyrka.se>

9.3 Muntliga källor

- Rektor – Bert Johansson
- Biträdande rektorer – Helena Hagström och Lena Lindblad Petersen
- Arbetslagsledare – Maj Götefelt, Brittel Qvarnström och Jonas Månsén

Bilagor

BILAGA 1

Skolan ansvarar för att varje elev efter genomgången grundskola

- behärskar det svenska språket och kan lyssna, läsa aktivt och uttrycka idéer och tankar i tal och skrift,
- behärskar grundläggande matematiskt tänkande och kan tillämpa det i vardagslivet,
- känner till och förstår grundläggande begrepp och sammanhang inom de naturvetenskapliga, tekniska, samhällsvetenskapliga och humanistiska kunskapsområdena,
- har utvecklat sin förmåga till kreativt skapande och fått ett ökat intresse för att ta del av samhällets kulturutbud,
- har en förtrogenhet med centrala delar av vårt svenska, nordiska och västerländska kulturarv,
- har kunskaper om de nationella minoriteternas kultur, språk, religion och historia,
- kan utveckla och använda kunskaper och erfarenheter i så många olika uttrycksformer som möjligt såsom språk, bild, musik, drama och dans,
- har utvecklat förståelse för andra kulturer,
- kan kommunicera i tal och skrift på engelska,
- känner till grunderna för samhällets lagar och normer och vet om sina rättigheter och skyldigheter i skolan och i samhället,
- har kunskaper om länders och världsdelars ömsesidiga beroende av varandra,
- känner till förutsättningarna för en god miljö och förstår grundläggande ekologiska sammanhang,
- har grundläggande kunskaper om förutsättningarna för en god hälsa samt har förståelse för den egna,
- har kunskaper om medier och deras roll,
- kan använda informationsteknik som ett verktyg för kunskapssökande och lärande och
- har fördjupade kunskaper inom några ämnesområden efter eget val.⁴¹

BILAGA 2

Intervju med nuvarande rektor – Bert Johansson ***Den gamla organisationen/den nya organisationen***

1. Hur såg den gamla beslutsprocessen ut?
2. Hur fattades beslut?
3. Vilka fick delta i beslutsfattandet?
4. Vem har det slutgiltiga beslutsfattandet?
5. Hur verkställdes beslutet?
6. Återspeglas beslutets konsekvenser i praktiken?
7. Hur delegerades ansvar tidigare? /Hur delegeras ansvar idag?
8. Hierarkiskt?
9. Horisontellt?
10. Självbestämmande grupper?
11. Vilka motivationsfaktorer fanns det för lärarna i den gamla organisationen/nya organisationen?
12. Vilka fysiska faktorer fanns/finns för motivationen?
13. Vilka trygghetsfaktorer?
14. Vilken känsla av tillhörighet fanns/finns?
15. Vilka möjligheter fanns det för självförverkligande förr/finns det idag?
16. Vilka möjligheter fanns/finns det för feedback?
17. Vilka anser ni vara ***de mest framgångsrika förändringarna*** i organisationen?

⁴¹ <http://www.skolverket.se/styr/laroplaner/index.shtml>, Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, Lpo94,20050401

BILAGA 3

**Intervju med tre av sex arbetslagsledare i den operativa gruppen -
Maj Götefelt, Brittel Qvarnström, Jonas Månsén**

1. Vad var din befattning år 2001 och vad är den idag?
2. Anser du att organisationsstrukturen har förändrats? På vilket sätt (2001-2004)?
3. Tycker du att du har mer ansvar idag än vad du hade år 2001? (Bra eller dåligt)?
4. Hur arbetade rektorn i den gamla organisationen?
5. Hur arbetar han idag?
6. Vad var/är hans huvuduppgift?
7. Hur fungerade samspelet mellan er och skolans ledning när det kommer till beslutsfattandet och verkställandet av beslut?
8. Var de biträdande rektorerna länken mellan beslut och verkställande av beslutet?
9. Hur upplever du din arbetsplats idag? (Negativa/ positiva förändringar)?
10. Vilka har varit de största förändringsfaktorerna som har skett i organisationen?

BILAGA 4

Intervju med biträdande rektorer
Helena Hagström och Lena Lindblad Petersen

1. Vad var din befattning 2001 och vad är den idag?
2. Hur såg den gamla beslutsprocessen ut?
3. Hur fattades beslut?
4. Vilka fick delta i beslutsfattandet?
5. Vem har det slutgiltiga beslutsfattandet?
6. Hur verkställdes beslutet?
7. Återspeglas beslutets konsekvenser i praktiken?
8. Hur delegerades ansvar tidigare? /Hur delegeras ansvar idag?
9. Upplever du arbetsfördelningen rättvis mellan Er, rektor och arbetsledarna?
10. Vilka motivationsfaktorer fanns det för lärarna i den gamla organisationen/nya organisationen?
11. Vilka fysiska faktorer fanns/finns för motivationen?
12. Vilka trygghetsfaktorer?
13. Vilken känsla av tillhörighet fanns/finns?
14. Vilka möjligheter fanns det för självförverkligande förr/finns det idag?
15. Vilka möjligheter fanns/finns det för feedback?
16. Vilka anser ni vara *de mest framgångsrika förändringarna* i organisationen?
17. Har Björkhagaskolan några mål utöver de nationella målen?
18. Var kommer målen ifrån? Vem står för visionerna?

BILAGA 5

Telefonintervju med rektor Bert Johansson och biträdande rektor Lena Lindblad Petersen

1. Styr organisationens verksamhet mycket med regler, föreskrifter o procedurer i den gamla/nya organisationen?
2. Kan den gamla/nya organisationen beskrivas som flexibel och spontan?
3. Sker det mer misstag utanför de bestämda arbetsuppgifterna i dag än i den gamla organisationen?
4. Har ledningen en större känsla av kontroll över personalen idag än 2001?
5. Är arbetsmiljön innovativ i den gamla/nya organisationen?

