



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Examensarbete 15hp

# Den komplexa skolan

*En studie om informella processers betydelse för internkommunikationen*



*Författare:* Clara Rundgren & Linda Widetoft

*Handledare:* Eva Lundberg

*Examinator:* Helena Meldré

*Termin:* VT15

*Ämne:* Medie- och kommunikationsvetenskap

*Nivå:* Kandidat

# Abstrakt

Titel: Den komplexa skolan - En studie om informella processers betydelse för internkommunikationen

Författare: Clara Rundgren & Linda Widetoft

Nivå: Kandidat

Plats: Linnéuniversitetet

Språk: Svenska

Antal sidor: 53 inkluderat bilagor

Period: VT15

## Problem

De informella processernas betydelse för internkommunikationen i en skolorganisation.

## Syfte

Få en förståelse kring vilken betydelse informella processer har för internkommunikationen och hur de informella processerna flödar inom en skolorganisation.

## Metod

Kvalitativa semistrukturerade intervjuer med 12 personer som framkommit ur ett strategiskt bekvämlighetsurval.

## Resultat

Huvuddrag från resultatet bygger på bristande internkommunikation, många subkulturer, dominerande informell kommunikation, en mängd kommunikationskanaler, otillräcklig socialisering samt icke nåbara rektorer med skiftande ledarskap.

## Slutsats

Undersökningen utgår från resonemanget att alla de informella processerna är lika viktiga i en organisation för att dess internkommunikation ska fungera. Vi konstaterar att detta inte stämmer helt och hållet, vår undersökning visar att det är kulturen som är den mest framträdande processen för internkommunikationen. Det fastslås av subkulturernas starka roll, bristande socialisering samt att ledarskapet inte är anpassat till den nuvarande situationen.

## Nyckelord

*Internkommunikation, ledarskap, kultur, socialisering, skola, informell kommunikation*

## Förord

Denna uppsats har inte alltid varit lätt att skriva och har under vägens gång ändrat sitt fokus från värdegrunder till informella processer. Här står vi nu med en färdig C-uppsats. Det trodde ingen av oss skulle vara möjligt när vi börja skriva i januari!

Vi vill ge extra stora tack till två viktiga parter i detta arbete:

Vi till rikta ett stort tack till de rektorer och lärare som ställt upp på intervjuer, för att ni visat ett stort engagemang och intresse för vår undersökning. Ett extra stort tack till en av de lärare som tog sig tid att komma till Linnéuniversitetet för en intervju!

Vi vill även tacka Eva Lundberg för all hjälp, alla tips och råd som vi fått vid våra handledningstillfällen. Dessutom för att du hela tiden har trott på oss och vår förmåga att lyckas med denna uppsats. Även för att du hjälpte oss med kontakten till de två skolor som vi senare skulle komma att besöka och intervjua.

---

Växjö, 2015-05-25

Linda Widetoft

---

Clara Rundgren

---

## Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Skola	7
1.6 Disposition	7
<b>2 Metod och material</b>	<b>9</b>
2.1 Kvalitativ forskningsmetod	9
2.1.1 Intervjuer	9
2.2 Tillvägagångssätt	10
2.2.1 Förstudie	10
2.2.2 Urval	10
2.2.3 Intervjuguide	12
2.3 Genomförande	12
2.4 Metoddiskussion	13
2.4.1 Diskussion av tillvägagångssätt	13
2.4.2 Diskussion av metod och urval	14
<b>3 Tidigare forskning</b>	<b>16</b>
3.1 Analys av ett företags internkommunikation med hjälp av CSM	16
3.2 Internkommunikation - Idag och imorgon	16
3.3 Struktur, kultur och ledarskap - en förutsättning för framgångsrika skolor	17
<b>4 Teoretiskt ramverk</b>	<b>18</b>
4.1 Organisationskommunikation	18
4.1.1 Shannon och Weavers kommunikationsmodell	18
4.1.2 Horisontell och vertikal kommunikation	18
4.1.3 Informell kommunikation och formell kommunikation	19
4.2 Ledarskap	20
4.2.1 Ledarskapsstil	20
4.3 Socialisering	21
4.3.1 Kommunikationsprocessen under socialiseringen	21
4.4 Kultur	22
4.4.1 Maslows behovspyramid	23
<b>5 Resultat</b>	<b>24</b>
5.1 Socialisering	24
5.2 Kultur	26
5.3 Ledarskap	28
5.4 Kommunikation	30

<b>6 Analys</b>	<b>34</b>
6.1 Inslängd i hetluften	34
6.2 Subkulturerna tar över	35
6.3 Att leda är att kommunicera	37
6.4 Informell kommunikation dominerar	41
<b>7 Slutdiskussion</b>	<b>43</b>
7.1 Frågeställning 1	43
7.2 Frågeställning 2	43
7.3 Frågeställning 3	44
7.4 Slutsats	45
7.5 Förslag till framtida lösningar för skolorna	45
7.6 Vidare forskning	46
<b>8 Litteraturförteckning</b>	<b>48</b>
8.1 Tryckta källor	48
8.2 Vetenskapliga artiklar	49
8.3 Digitala källor	49
<b>Bilagor</b>	<b>I</b>
Bilaga A Begreppsförklaring	I
Bilaga B Intervjuguide – Rektor	III
Bilaga C Intervjuguide – Lärare	V
Bilaga D Intervjuguide – Oplanerade intervjuer	VII
Bilaga E Intervjuguide – Förstudie	VIII

# 1 Inledning

*I detta inledande kapitel presenteras ämnet till uppsatsen samt en problemdiskussion som leder fram till syfte och frågeställningar.*

Kommunikation sker överallt och hela tiden, det är en av de mänskliga aktiviteter som människan gör dagligen (Fiske, 2010:11). Arbetet är en av de platserna där man spenderar mest tid på. Inom en organisation är kommunikation en byggsten för att organisationen ska fungera, den är viktig för alla medarbetare som finns i organisationen. Kommunikation måste finnas för att medarbetare ska kunna skapa relationer mellan varandra, för gemenskapen, samt för att kunna förstå och skapa sig en uppfattning om det som sker. (Simonsson & Heide, 2012:15).

## 1.1 Problemdiskussion

All kommunikation som sker inom organisationens "väggar" kallas internkommunikation. Det är grunden till att organisationen och dess medarbetare utvecklas. (Simonsson & Heide, 2012:63). När kommunikationen inte är effektiv påverkas hela organisationen. Utan god och effektiv kommunikation slutar organisationen att fungera. Brister i kommunikationen kan bero på ett magert informationsflöde i de formella kanalerna, felriktad information, informationsöverflöd eller ett överskott av kanaler. När det blir brister i internkommunikationen kan det ske stora förluster inom produktionen, bristande kundservice, men även skapa missnöje hos medarbetarna och minskat förtroende för ledningen. (Simonsson & Heide, 2012:15).

Organisationen Lindex beskriver att internkommunikationen är det som skapar förutsättningen för framgångsrika företag, med nöjda medarbetare och kunder (Sveriges Annonsörer, 2015). Även institutioner som skolan måste ha en effektiv internkommunikation för att vara framgångsrika. Internkommunikationen inom en organisation är komplex, med många olika processer och flöden. Skolans organisation är komplexare än övriga organisationer menar Höög och Johansson (2015:115). Utifrån detta resonemang antar vi att även internkommunikationen är mer komplex inom skolan än inom andra organisationer, det gör det intressant att undersöka skolan som organisation.

Även fast skolan tycks vara mer komplex än övriga organisationer, är skolan fortfarande uppbyggd av samma processer. Inom en organisation finns det enligt Jacobsen och Thorsvik(2014:16-17) två typer av processer, en formell och en informell. De formella fokuserar på struktur, mål och strategier, medan de informella lägger tyngd på kultur och maktförhållanden (Jacobsen och Thorsvik, 2014:20).

De informella processerna är det som sker innanför de formella processerna, det formella är skelettet runt om och de informella är det som påverkar beteendet inom skelettet (Jacobsen och Thorsvik 2014:17). Det kan bli en negativ effekt på beteendet ifall det inte finns en struktur kring de informella processerna, vilket kan få betydelse för internkommunikation som är sammankopplad med hela organisationen. Ifall internkommunikationen inte fungerar, fungerar inte organisationen. (Simonsson & Heide, 2012:63).

Undersökningen utgår från Jacobsen och Thorsviks modell över processer i en organisation. Ingen av processerna märks ut som viktigare än någon annan i modellen. (Jacobsen och Thorsvik 2014:20). Utifrån Jacobsen och Thorsviks modell har vi skapat ett resonemang, där informella processer(ledarskap, kultur och socialisering) har lika stor betydelse för internkommunikationens kvalitet. Vi undersöker dessa informella processer utifrån ett medie- och kommunikationsvetenskapligt perspektiv, med fokus på kommunikation. Med detta menar vi vilken betydelse de informella processerna får för kommunikationens flöden inom en skola.

Ovanstående leder fram till det vi vill undersöka:

De informella processernas betydelse för internkommunikationen i en skolorganisation.

## 1.2 Syfte

Undersökningen syftar till att få en förståelse kring vilken betydelse informella processer har för internkommunikationen och hur de informella processerna flödar inom en skolorganisation.

### 1.3 Frågeställningar

- Vilken syn har de anställda på internkommunikationen?
- Vilken betydelse har informell- och formell kommunikation för internkommunikationen på skolorna?
- Vilken av de informella processerna har störst betydelse för internkommunikationen?

### 1.4 Avgränsningar

Vår undersökning riktar fokus på den interna kommunikationen, eftersom den fångar in allt från ledning och kultur till socialisering. Det är intressanta faktorer att undersöka utifrån ett medie- och kommunikationsvetenskapligt perspektiv.

### 1.5 Skola

Skolan som organisation kan liknas vid en professionell byråkrati. Denna organisationsform kännetecknas av professionalisering och av att de anställda i den operativa verksamheten har fått en stor beslutsmyndighet och frihet att planera det dagliga arbetet. Den professionella byråkratin lägger vikt vid att standardisera uppgiftslösningen genom systematisk rekrytering av professionella som innehar nödvändig fackkunskap. Standardiseringen skapar en förutsägbarhet kring hur uppgifter ska lösas, vilket är poängen med en byråkrati. Beslutsfattandet är delegerat till anställda i fackfrågor, vilket gör att inga andra förutom de professionella kan bedöma hur arbetet ska utföras och vilket kvalitet det håller. Svårigheter med denna organisationsform är att det lätt kan uppstå konflikter mellan olika avdelningar i organisationen, vilket skapar samarbets- och styrproblem. Det kan även uppstå svårigheter kring den ekonomiska styrningen, då organisationer med denna sort ofta har en begränsad budget att hålla sig till. Det är även så att professionella ofta sätter fackmässiga normer över ekonomiska begränsningar. (Jacobsen & Thorsvik, 2014:86-87). *Mer information om skolan finns att läsa i bilaga A*

### 1.6 Disposition

Det andra kapitlet innehåller den metod och det material som har använts i uppsatsen. Vi har valt en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer.

Det tredje kapitlet presenterar tidigare forskning som publicerats inom vårt forskningsområde, som belyser organisation- och internkommunikation samt kultur och



ledarskap. Detta fortsätter in i det fjärde kapitlet som består av relevanta teorier och begrepp inom områden som socialisering, kultur, ledarskap samt organisationskommunikation. Detta kapitel kommer ligga till grund för det kommande analyskapitlet.

I det femte kapitlet presenteras den empiri som framkommit genom intervjuer på skolorna. Empirin kommer sedan att användas i det kommande analyskapitlet.

I det sjätte kapitlet analyseras det empiriska materialet med hjälp av det teoretiska ramverket.

I det avslutande kapitlet förs en slutdiskussion kring det som framkommit genom analysen. Vi kommer att besvara våra frågeställningar och syfte. Slutligen presenteras även förslag till vidare forskning utifrån slutsatsen.

## 2 Metod och material

*I detta kapitel presenteras den metod och det material som använts i genomförandet av uppsatsen.*

### 2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Kvalitativ metod är användbar för att beskriva, förklara och tolka människors åsikter kring fenomen de upplevt. Det är en djupgående metod, där man använder sig av ett fåtal respondenter. (Bryman, 2011:340).

Vi ämnar undersöka objekt i form av gymnasieskolors internkommunikation. Det innebär att objekten valts för att de kan representera en bredare kategori av fall och inte för att de ska jämföras med varandra, det vill säga att fler skolor kan vara i samma situation med sin internkommunikation.

#### 2.1.1 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer kännetecknas av låg grad av strukturering och hög flexibilitet. Då det går att ställa följdfrågor och att intervjun kan anpassas till det respondenten säger. Det gör att svaren kan bli mer detaljerade. Flexibiliteten ger även intervjuaren möjlighet att utveckla det som framkommer under intervjuns gång. Fördelen med den kvalitativa intervjuformen är att intervjun inte alltid behöver följa ett fast mönster, utan intervjun kan ta sig olika mönster. (Bryman, 2011:413).

Eftersom vi är intresserade av att få en djupgående förståelse för respondenternas åsikter och uppfattningar kring internkommunikationen i organisationerna, passar kvalitativa intervjuer för uppsatsen. En annan fördel som är relevant för uppsatsen, är möjligheten till följdfrågor. Eftersom vi inte är intresserade av att mäta internkommunikation på något sätt, vilket en kvantitativ metod hade ämnat till att göra, anser vi att en kvalitativ metod ansats passar undersökningen bättre.

##### 2.1.1.1 Semistrukturerade intervjuer

Denna intervjuform är en samtalsintervju, eftersom det är mer ett samtal som sker än en strikt utfrågning. Intervjuformen bygger på olika teman som intervjuaren har bestämt sedan innan, utifrån dessa teman kan intervjuaren navigera sig genom intervjun.

Respondenten får besvara frågorna öppet och fritt, vilket gör att man får fram hans tankesätt. Med hjälp av valda teman kan intervjuaren kontrollera dialogen och därmed öka möjligheterna för att intervjun fortskrider som planerat. Teman tillåter en möjlighet till frihet i intervjun, men hjälper även till att ha kvar kontrollen över dialogen och intervjun. (Østbye, 2004:102). Semistrukturerade intervjuer passar för vår erfarenhetsnivå och för att respondenternas åsikter och tankar kring våra frågor ska komma fram på ett effektivt sätt.

## 2.2 Tillvägagångssätt

### 2.2.1 Förstudie

Vi gjorde en enkel förstudie med en grupp rektorer som studerade på Rektorsprogrammet vid Linnéuniversitetet, för att få en insyn i vilka kommunikationsproblem som kan finnas inom skolan. (Bilaga E).

### 2.2.2 Urval

Urvalsprocessen har skett i två steg. I valet av skolor gjordes ett bekvämlighetsurval. Samma urval tillämpades vid framtagandet av lärare tillsammans med ett bekvämt strategiskt urval.

#### 2.2.2.1 Urval av skola

Ett bekvämlighetsurval betyder att man använder sig av personer som finns i forskarens närhet (Bryman, 2011:194). Urvalet är då inte ett sannolikhetsurval, vilket gör att det inte har tagits fram på slumpmässiga grunder och är inte representativt för populationen, i detta fall alla skolor i Sverige (Bryman, 2011:179). Urvalet för skola kommer utifrån denna urvalsform. Urvalet är ett bekvämlighetsurval, eftersom några av rektorerna under förstudien visade intresse för vår undersökning och tyckte att det skulle vara spännande att ställa upp som undersökningsobjekt. De var närmast tillhands för oss. Vi valde två skolor av de som medverkade i förstudien. Skolorna är varandras motsatser, när det gäller organisations storlek, styrningssätt (fri- och kommunalskola) samt etableringsår. Det finner vi intressant, då det ger möjlighet till att se om de har likheter i sin internkommunikation, trots sina skillnader. Tanken var först att enbart besöka en skola, men eftersom vi fick möjlighet att besöka två skolor valde vi båda. Då det kändes mer givande för undersökningen, då två skolor skulle ge en bredare bild av internkommunikationen inom skolorganisationer.

De är båda gymnasieskolor. Skolorna kommer ha fiktiva namn, eftersom vi inte vill att vår undersökning ska få några konsekvenser för skolorna och dess varumärke. Skolorna kommer härmed kallas för “Aprilskolan” och “Juliskolan”. **Juliskolan** är en relativt nybildad fristående gymnasieskola i södra Sverige med runt 100 elever och en personalstyrka på ett tiotal lärare samt en rektor. Skolan kännetecknas av dess professionsinriktning, med lärare som har mångårig erfarenhet av professionen. Skolan ryms i en modern byggnad som är utformad utifrån professionsämnets behov.

**Aprilskolan** är en äldre kommunalt driven gymnasieskola i södra Sverige. Skolan har runt 1200 elever och en personalstyrka på över 100 lärare, med fyra sektorer och en rektor inom varje sektor. Skolan är uppdelad på flera byggnader inom ett större område. Intervjuer har genomförts med personal inom en av de fyra sektorerna.

#### *2.2.2.2 Urval av lärare*

För urvalet av lärare har vi även tillämpat ett bekvämlighetsurval, då rektorerna fick uppdraget att välja ut sina egna lärare till undersökningen. Rektorerna fick uppdraget för att de hade större kontaktmöjligheter och tillgång till lärarna än vad vi hade. Dock fick rektorerna vissa kriterier att ta hänsyn till i valet av lärare. Urvalet blev relativt strategiskt, eftersom de kriterier vi gav rektorerna var relevanta för undersökningen för att skapa en så bred bild över hur internkommunikation på skolorna kan fungera. De kriterier som rektorerna tog hänsyn till var lärarnas kön, ålder och undervisningsämne. Vi märkte under intervjuerna att de lärare vi blev tilldelade var både män och kvinnor, var i olika åldrar samt olika ämnen. Rektorerna hade uppfyllt våra egna kriterier.

Förutom de nio inbokade intervjuerna, hade vi tre stycken oplanerade intervjuer vid Aprilskolan om internkommunikation som tillämpades genom ett bekvämlighetsurval. Dessa tre respondenter valdes ut genom att de var nära tillhands när vi hade väntetid mellan intervjuer. Dessa intervjupersoner arbetade i skolbispisningen och som ämneslärare. Intervjuerna tog endast tio minuter att genomföra, detta för att vi endast fokuserade på några få huvudfrågor om internkommunikationen. Intervjuerna har inte bidragit med samma djup som de planerade intervjuerna, men de fyllde en funktion för undersökningen ändå. Eftersom de planerade intervjuerna på Aprilskolan enbart utfördes inom en av de fyra sektorerna, gav de oplanerade oss en klarare bild av flera delar av skolan. De personer som intervjuades tillhörde inte den sektor som vi hade

planerade intervjuer inom. Däremot hade det varit önskevärt att utföra några oplanerade intervjuer även på Juliskolan.

Till studien har sammanlagt nio intervjuer genomförts med lärare och rektorer från Juliskolan och Aprilskolan samt att vi genomfört tre mindre intervjuer med annan personal.

	Lärare	Rektor	Annan personal
Juliskolan	3	1	-
Aprilskolan	4	1	3

### 2.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden är uppbyggd av fyra olika teman, kommunikation, socialisering, ledarskap samt kultur. (Bilaga C). Intervjuguidens teman är utvalda utifrån de informella processer som uppsatsen syftar till att undersöka. Intervjuguiden har även ett antal bakgrundsfrågor och en fråga om organisationens struktur. Vi har valt att ställa några extra frågor under temat "ledarskap" till rektorerna.(Bilaga B). De oplanerade intervjuerna handlade om direkta frågor kring internkommunikation, socialisering och kultur på Aprilskolan. (Bilaga D).

## 2.3 Genomförande

Efter att de två skolorna tackat "ja", fortsatte vi att hålla kontakt med dem via e-post och telefon. Lärarna hörde av sig till oss och vi bestämde tid för intervjuer, det resulterade i två dagar på Aprilskolan och en dag på Juliskolan. Vi träffade respondenterna på plats på skolorna, för att de skulle känna sig trygga och för att det inte skulle ta upp för mycket av deras arbetstid. Intervjuerna höll på under 45 minuter, vilket var lagom länge för att få ut relevant information. Under intervjuerna bandades samtalen och den ena författaren tog anteckningar, medan den andra författaren höll i intervjun. Det var samma författare som höll i samtalen under alla intervjuer för att minska intervjuareffekten. Intervjuareffekten innebär att respondenterna kan påverkas av faktorer som intervjuarens sociala bakgrund, kön och etnicitet, vilket kan leda till en skevhet i svaren (Bryman, 2011:229).

Vi transkriberade alla samtalen skyndsamt efter intervjuernas slut och båda författarna lyssnade igenom alla samtalen. Utifrån transkriberingen togs en kortare sammanfattning fram för varje intervju, som utgick från de fyra teman som intervjuguiden innehöll. Sammanfattningen blev ett hjälpmedel till resultatredovisningen.

## 2.4 Metoddiskussion

### 2.4.1 Diskussion av tillvägagångsätt

Efter den första intervjun märkte vi att frågorna som ställes var för indirekta. Då ändrade vi frågorna till mer direkta frågor om internkommunikationen, exempelvis frågor som *“Hur tycker du internkommunikationen fungerar?”*, istället för frågor som *“Var det mycket diskussion kring det nya betygssystemet?”*. Avsaknaden av direkta frågor från början kan ha påverkat undersökningens tillförlitlighet negativt, eftersom de indirekta frågorna inte låg inom undersökningens problemområde. Däremot har den första intervjun fortfarande relevans för undersökningen, då den gav många intressanta svar på andra frågor som exempelvis socialisering. Efter att frågorna ändrades blev intervjuguidens frågor mycket bättre, eftersom svaren blev mer klara på grund av direkta frågor.

Föresatsen var att vi skulle intervjua ytterligare två lärare till på Juliskolan, men på grund av personliga skäl var de två lärarna tvungna att dra sig ur med kort varsel. Att dessa två intervjuer försvann kan ha påverkat resultatets kvalitet, eftersom de hade gett en bredare bild av skolans internkommunikation. De lärare som föll bort hade även en ledande roll på skolan, vilket hade gjort att vi fått en större inblick i hur ledningen ser på internkommunikationen. Materialet var tillräckligt innehållsrikt ändå. Föresatsen var även att vi skulle intervjua lärare och rektor ur ytterligare en sektor vid Aprilskolan, men de uppgav tidsbrist som förklaring till varför de inte kunde ställa upp. Detta gör att vi endast kan uttala oss om en av sektorerna och inte om hela skolan, vilket eventuellt inte ger en rättvis bild av Aprilskolans internkommunikation.

Konfidentialitet används genom hela undersökningen, för att respektera respondenterna och de två skolor som har ställt upp i undersökningen. Beslutet har tagits för att vår kandidatuppsats kommer att bli en offentlig handling och kan då läsas av alla. Lärarna

har inget skydd mot rektorerna, då rektorerna själva valt ut de lärare som intervjuats. Dock vet inte rektorn vem som har sagt vad.

#### **2.4.2 Diskussion av metod och urval**

Enligt Bryman (2008:433) finns det ofta en problematik kring urvalet i en kvalitativ undersökning, eftersom det brukar vara brist på transparens. Det är oftast ett bekvämlighetsurval som väljs till kvalitativa undersökningar, vilket även är fallet i denna undersökning. (Bryman, 2008:433). Denna undersöknings urval utfördes genom att rektorerna själva fick välja ut lärare till undersökningen, de kunde då välja lärare som ställer sig positiva till skolans organisation och ledning. Konsekvenserna av detta blir att undersökningen kan ha påverkats negativt och tillförlitligheten sänkts. Detta kunde ha undvikits genom att vi själva tagit kontakt med lärarna, men vi valde att lita på rektorernas omdöme. Detta för att en skola är en offentlig institution i samhället som har en tradition av att vara mer tillmötesgående och ärliga mot samhället. Däremot fick vi en känsla att lärarna var öppna och ärliga under intervjuerna, eftersom de hade både positiva och negativa svar om internkommunikationen. Urvalet anser vi är det som haft störst negativ inverkan på vår undersökning speciellt när det gäller giltigheten och tillförlitligheten, då det inte är representativt och för att ett flertal personer föll bort under processen.

Då vi varit noggranna genom hela processen, anser vi att undersökning håller god kvalitet. Undersökningen har gett ett rikt empiriskt material som framkommit efter intervjuerna. Intervjuerna kan ha påverkats av en intervjuareffekt (Bryman, 2011:229), då vi var två stycken under intervjuerna, vilket placerade respondenten i underläge. Däremot var det bra att vi var två, eftersom en av oss kunde fokusera på frågorna och den andra observerade.

I en kvalitativ undersökning kan det vara svårt att mäta reliabiliteten(giltighet) och validiteten(tillförlitlighet), eftersom det exempelvis ofta används ett icke-sannolikhetsurval och att frågorna i intervjuguiden oftast är ostrukturerade. Däremot visar Bryman (2008:352) fyra stycken olika kriterier som forskaren kan utgå efter när man ska mäta reliabiliteten och validiteten i en kvalitativ undersökning, däremot är endast tre relevanta för undersökningens metod, kvalitativa intervjuer. Dessa tre

kriterier är den interna-och externa reliabiliteten samt den externa validiteten. Vi kommer att utgå ifrån dessa i vår undersökning. Den externa reliabiliteten innebär att undersökningen ska kunna göras om, detta kan vara svårt i en kvalitativ undersökning. Vår undersökning skulle kräva att intervjuerna utförs med samma intervjuguider som vi använt och på plats på skolorna, för att återskapa den sociala miljön. Dock tror vi att det är nästintill omöjligt att helt återskapa den situation som intervjuerna utfördes i, därför är vår externa reliabilitet låg. Den externa reliabiliteten hade kunnat höjas genom att vi gjort en kvantitativ undersökning, med standardiserade frågor och i en miljö som är lättare att återskapa. Den interna reliabiliteten innebär att vi som forskare tolkar saker likadant, detta har kunnat säkerställas genom att transkriberingen har utförts två gånger, en var för sig och en gemensam. Vi hade då kunnat säkerställa att vi tolkat på samma vis. Den externa validiteten innebär att vår undersökning ska kunna generaliseras till andra sociala miljöer. Detta kan vara svårt, eftersom vårt urval är begränsat till endast ett fåtal respondenter och vi endast besökt två skolor. Däremot kan den höjas något, eftersom vi besökt två relativt olika skolor som inte har någon koppling till varandra. Utifrån det material vi fick in, kunde vi se att skolorna hade liknande internkommunikation, vilket gjorde att vi ändå kunde anta att flera skolor kan ha samma sociala miljö.

Om denna undersökning hade gjorts om hade vi valt att använda både kvalitativa intervjuer och observationer. Detta för att mycket av de informella processerna ligger i det undermedvetna och i kommunikation mellan människor. Dessa två metoder hade kunnat komplettera varandra, för att få en ännu bredare bild av internkommunikationen.



## 3 Tidigare forskning

*I detta kapitel presenteras tidigare forskning inom internkommunikationsområdet.*

### 3.1 Analys av ett företags internkommunikation med hjälp av CSM

I studien "*Analys av ett företags internkommunikation med hjälp av CSM*" kommer Lidemar och Persson(2004) fram till att en organisation kännetecknas av en social kontext som är informell. Det gör att allt från medarbetares beteenden till kommunikationskanaler utgår från den informella kontexten. Med utgångspunkt i *Communication Situation Model(CSM)* menar Lidemar och Persson att den sociala kontexten kan ha en reflexiv och icke-linjär kultur med personliga relationer mellan organisationens medlemmar och kommunikation med ett socialt innehåll. Den informella kontexten påverkar även organisationens informationsflöde på makronivå och kommunikationsbeteende påverkar i sin tur informationsflöden på micronivå. Det visar att informations- och kommunikationsflöden i organisationen är underställda den sociala kontexten beroende på hur den ser ut. Medarbetare befinner sig även i en liknande kontext oavsett plats i hierarkin eller vem de kommunicerar med. Det är den sociala kontexten som sätter gränsen för vad som är tillåtet i medarbetarnas kommunikationsbeteende. Lidemar och Persson kommer även fram till att den sociala kontexten inte alls behöver skapa problem när organisationen ska växa. Då organisationen kan ha utvecklat en komplex horisontell kommunikation, både inom och mellan avdelningarna med hjälp av informell kultur. Det betyder att den faktiska organisationsstrukturen inte behöver stämma överens med den formella.

### 3.2 Internkommunikation - Idag och imorgon

Bouras(2009) studie "*Internkommunikation - Idag och imorgon*" visar att medarbetare i en organisation har olika sätt att kommunicera och att varje enskild person väljer att kommunicera ut olika mängder med information. Detta har att göra med att man inom vissa delar av en verksamhet har större vana och behov av att kommunicera än i andra delar. En del medarbetare kommunicerar endast det som de själva tycker är viktigt och inte vad som är viktigt för hela organisationen. Studien visade att internkommunikationen är av stor vikt för organisationen och särskilt för de delar av verksamheten som av strukturella anledningar inte befinner sig på samma plats som ledningen. Den interna kommunikationen fungerade i allmänhet mycket bra horisontellt

mellan medarbetare inom samma enhet eller avdelning. Däremot blev den interna kommunikationen bristande i kommunikationen mellan medarbetare på enheter som låg en bit ifrån varandra. För att kunna sprida information i en stor verksamhet användes det många kanaler, både elektroniska och muntliga. Boura kom fram till att en stor mängd kanaler i en komplex organisation gör att det blir ett informationsöverflöd när mycket information ska nå ut till olika grupper av medarbetare i organisationen. För att informationen ska ut snabbt, räcker tiden inte alltid till för att rikta den till de som berörs mest av den, utan informationen går ut till alla. Det gör att flödet blir väldigt stort och när det då fylls med information som inte är relevant för vissa medarbetare, ökar risken för att de väljer att avstå från att ta del av informationen i fortsättningen. Då de anser att den inte berör dem. Något som leder vidare till Höög och Johanssons (2015) studie om förutsättningar för framgångsrika skolor.

När Lidemar, Persson och Boura tar upp vikten av internkommunikation, i synnerhet i en organisation som har en komplex och utspridd struktur. Något som Höög och Johansson (2015) kommer in på i sin studie "Struktur, kultur och ledarskap - en förutsättning för framgångsrika skolor".

### 3.3 Struktur, kultur och ledarskap - en förutsättning för framgångsrika skolor

Studien kommer fram till att för att skapa en framgångsrik skola behöver de tre faktorerna struktur, kultur och ledarskap finnas och fungera. En skola kan ha en ordentlig struktur och en önskvärd kultur, men om ledarskapet innehåller brister minskas chansen till en framgångsrik skola. De tre faktorerna är enligt Höög och Johansson även viktiga för organisationens kommunikationsflöden, särskilt i en skolorganisation. Då dess hierarkiska struktur beskrivs som mer komplex än en vanlig organisations struktur. Studien säger att det är information som är det dominerande perspektivet i samtalen mellan lärare och rektorer, medan tolkning och bekräftelse inte får lika stort utrymme. Kommunikationen speglar vad medarbetarna gör och vad som sker i en organisation, samtidigt som det påverkar medarbetarnas agerande. Många samtal har svårt att nå upp till en meningsfull nivå, då de bygger på inarbetade rutiner. Höök och Johansson kommer även fram till rektorn har höga förväntningar på sig från lärarna, när det kommer till att skapa förutsättningar för god kommunikation.

## 4 Teoretiskt ramverk

*I detta kapitel presenteras teoretiska utgångspunkter som senare ligger till grund för analysen av det empiriska materialet.*

Anställdas beteenden och organisationers styrning påverkas av den organisatoriska kontexten. Kontexten delas in i två typer av processer, den formella- och informella processen. Den formella processen innehåller mål, strategier och struktur. Informella processen innehar istället kultur och maktförhållanden. Processernas innehåll är viktiga för att förklara beteenden som finns i organisationen. Ytterligare en företeelse som är viktigt för den organisatoriska kontexten är ledarskapet. (Jacobsen & Thorsvik, 2014:27). Innehållet i den informella processen är sådant som organisationen i mindre utsträckning fattar beslut om, utan innehållet har vuxit fram i organisationen. Den informella processen kan både förstärka och försvaga den formella processens effekter på anställdas beteende. (Jacobsen & Thorsvik, 2014:17). Exempelvis kan det utvecklas informella regler, normer, som går tvärs emot det som organisationen vill och önskar (Jacobsen & Thorsvik, 2014:18).

### 4.1 Organisationskommunikation

Den formella och informella kommunikationen som sker internt inom en organisation kallas för internkommunikation (Simonsson & Heide, 2012:63).

#### 4.1.1 Shannon och Weavers kommunikationsmodell

En av de mest grundläggande modeller inom kommunikationsforskningen är Shannon och Weavers kommunikationsmodell. Modellen beskriver hur ett meddelande går från sändare till mottagare i en enkel och linjär linje. Däremot kan det ske störningar under vägen från sändare till mottagare, så kallat ”brus”, detta brus kan innebära att meddelandet misstolkas när det kommer till mottagaren. Brus kan vara av tre olika typer, undersökningen fokuserar endast på det semantiska bruset (exempelvis tolkas meddelandet som det är tänkt). (Fiske, 2010:17-19).

#### 4.1.2 Horisontell och vertikal kommunikation

I en organisation har anställda mest kontakt med personer som arbetar med liknande uppgifter och personer som har samma status samt befinner sig på samma hierarkiska nivå. Det sker störst mängd kommunikation mellan anställda inom samma enhet i

organisationen, än mellan anställda som arbetar i olika enheter. Mängden kommunikation minskar när anställda från olika enheter ska kommunicera med varandra. Att det sker en minskning beror på att anställda inom samma enhet utvecklar gemensamma intressen i de arbetsuppgifter som de utför. Anställda inom samma enhet har ofta liknande utbildning och kompetens, vilket gör att de kan utveckla ett gemensamt språk som gör det lätt för dem att kommunicera med varandra. Anställda inom samma enhet har ofta sin fysiska arbetsplats på samma ställe. Det öppnar upp för mycket direktkommunikation och möjlighet till att lära känna varandra och bygga goda relationer. (Jacobsen & Thorsvik, 2011:82).

Den vertikala kommunikationen bestäms av den formella organisationsstrukturen samt de formella kommunikationskanalerna som finns mellan överordnade och underordnade. Den vertikala kommunikationen som sker nedåt i hierarkin behöver passera olika nivåer och det kan göra att den blir förvrängd genom att mottagare tolkar informationen på olika sätt. Mellanchefer kan bli en "stoppkloss", då deras plats i organisationsstrukturen kan leda till att de väljer att undanhålla information från deras underordnade, i många fall när det handlar om dåliga nyheter. Ofta filtreras dåliga nyheter bort från meddelanden innan de går vidare ner i organisationsstrukturen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014:268-269).

#### **4.1.3 Informell kommunikation och formell kommunikation**

Inom en organisation finns det två olika sorters kommunikationstyper, de formella och de informella. Den informella kommunikationen sker när medlemmar inom organisationen träffas utan att det är schemalagt som ett möte, som under lunchen eller i korridorerna. Sådana situationer kännetecknas ofta av en mer informell känsla, språket är oftast informellt och det finns ingen bestämd agenda. Den formella är det motsatta, är schemalagt som ett ledningsmöte, finns en bestämd agenda och använder ett formellt språk. Inom organisationen ska dessa två helst samexistera med varandra. Det är den informella kommunikationen som står för den största volymen av information och fyller in de luckor som finns inom den formella kommunikationen. (Falkheimer & Heide, 2014:130-131).

## 4.2 Ledarskap

*“Att leda handlar i mångt och mycket om att kommunicera”*  
(Simonsson & Heide, 2012:119)

Simonsson och Heide beskriver att i dagens organisationer har kommunikationen fått en allt större roll. För att kunna leda är kommunikationen en nyckelkomponent när det gäller allt från beslut till feedback i organisationen. (Simonsson & Heide, 2012:120). På 1980-talet skedde en förändring i synen på ledarskap och man började sträva för att vara en ledare som uppmuntrar sina anställda till självständigt arbete. Man beskriver det som att ledaren har tagit en ny roll inom organisationer, där den ska agera som en coach eller inspiratör för sina medarbetare. (Simonsson & Heide, 2012:124).

Ett av ledares nya kommunikativa uppdrag är att kunna hantera informationsöverflöd. För att se till att endast viktig information sänds ut till medlemmarna och att de inte blir överbelastade med information. Detta uppdrag kallas att *”sälla och sortera”* och är ett av de nya kommunikationsuppdrag som en ledare måste hantera inom organisationer idag. För att kunna skapa mening i det dagliga arbetet måste man kunna skapa förutsättningar för att kunna ha dialoger, både mellan ledare-medarbetare och mellan medarbetare-medarbetare. Att skapa sådana förutsättningar är även ett av de kommunikativa uppdragen som handlar om, att *“initiera och skapa förutsättningar för dialog”*. (Simonsson & Heide, 2012:127).

Simonsson och Heide poängterar att det inte är bara ledaren som har ansvaret för kommunikationen och organisationen. Medarbetare måste man visa ett intresse för organisationen och kommunikationen, det måste finnas ett engagemang hos medarbetarna, det kan vara genom att delta i dialoger. (Simonsson & Heide, 2012:138).

### 4.2.1 Ledarskapsstil

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014:404) finns det två stycken ledarskapsstilar, som är olika varandra. Den första är *demokratiskt- eller relationsorienterat ledarskap*, som bygger på att ledaren vill skapa goda relationer till sina anställda, genom att vara lyhörd och uppmärksam. Ledaren inbjuder medarbetarna till att diskutera beslut som ska fattas. Det andra är det *auktoritära- eller uppgiftsorienterade ledarskapet*, som istället

fokuserar på effektivitet på arbetsplatsen, samt på produktionen. Hög målmedvetenhet genom att strukturera upp mål som ledaren och alla anställda ska fokusera på och arbeta för att uppnå. Beslutprocessen är självständig där ledaren inte bjuder in anställda till diskussion. Dessa två ledarskapsstilar är olika varandra i sin karaktär och en ledare behöver inte endast ha den ena eller den andra. En ledare kan ha en blandning av båda stilarna. (Jacobsen & Thorsvik 2014:404).

### 4.3 Socialisering

När anställda börjar arbeta i en organisation startar en socialisationsprocess för organisationen. Genom denna process lär sig nyanställda hur de ska bete sig inom organisationen, men även hur de ska bli accepterad av gruppen. Kulturen har en stark inverkan på socialiseringen, kulturen påverkar oftast hur socialiseringen fungerar för den nyanställda. Socialiseringsprocessen lär nyanställda hur kulturen fungerar och hur de ska agera utifrån kulturen. Om kulturen inte är den önskevärda inom en organisation, kan ledningen försöka ändra och utveckla kulturen genom att ta kontroll över socialiseringsprocessen. Många stora organisationer gör detta genom att nyanställda måste gå igenom introduktionsdagar och utbildningar. Detta kan en organisation göra för att kontrollera att nyanställda ska anpassas till en önskevård kultur. Ett annat sätt är att ha erfaren anställd som en mentor för nyanställda, så att de kan agera som förebild och vara kulturbärare. (Jacobsen & Thorsvik, 2011:133).

#### 4.3.1 Kommunikationsprocessen under socialiseringen

Kommunikationen är en viktig del av socialiseringen i en organisation, speciellt den information som nyanställda får ta del av under sina första dagar på arbetsplatsen. Hur bra och givande informationen är till den anställda kan vara avgörande för personens anpassning till organisationen. (Hart, 2012:193). Som ny inom en organisation handlar det om att lära känna den nya organisationen och lära sig om dess kultur, detta gör den nya medarbetaren genom att söka information. Den nya medarbetaren kan söka information exempelvis genom att ställa frågor till de andra kollegorna eller göra observationer över hur de andra kollegorna löser uppgifter. (Miller, 2012:127).

#### 4.4 Kultur

Bang (1999:24) definierar “*organisationskultur som den uppsättning av gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.*” Kulturen i en organisation kan skapa en känsla av gemenskap och tillhörighet. Det är vanligt att det inom en organisation bildas mindre grupper som känner mer gemenskap med varandra, detta kallas för subkultur. (Bang, 1999:29). Subkulturer kan ha olika inriktningar, de kan leva parallellt, motarbeta eller stå i konflikt med varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2014:138). Skillnader i uppfattningar uppstår ofta av att organisationen delas in i flera avdelningar. Då avdelningarna har egna målsättningar engageras medarbetarna av olika saker och tänker annorlunda kring centrala utmaningar för organisationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014:139).

Det finns två perspektiv på organisationskultur som är *Differentiering - och Integrationsperspektivet*. Differentieringsperspektivet tar upp att organisationen kan vara präglad av subkulturer, det vill säga olika grupper av organisationsmedlemmar som uttrycker åsiktsskillnader. Integrationsperspektivet är motsatsen och beskriver hur organisationen kan ha en kultur som är gemensam för hela organisationen. Dessa två perspektiv kan finnas samtidigt i en organisationskultur. Då en kultur kan bestå av subkulturer och samtidigt ha en gemensam kultur som binds samman av övergripande mål och visioner. (Bang, 1999:30).

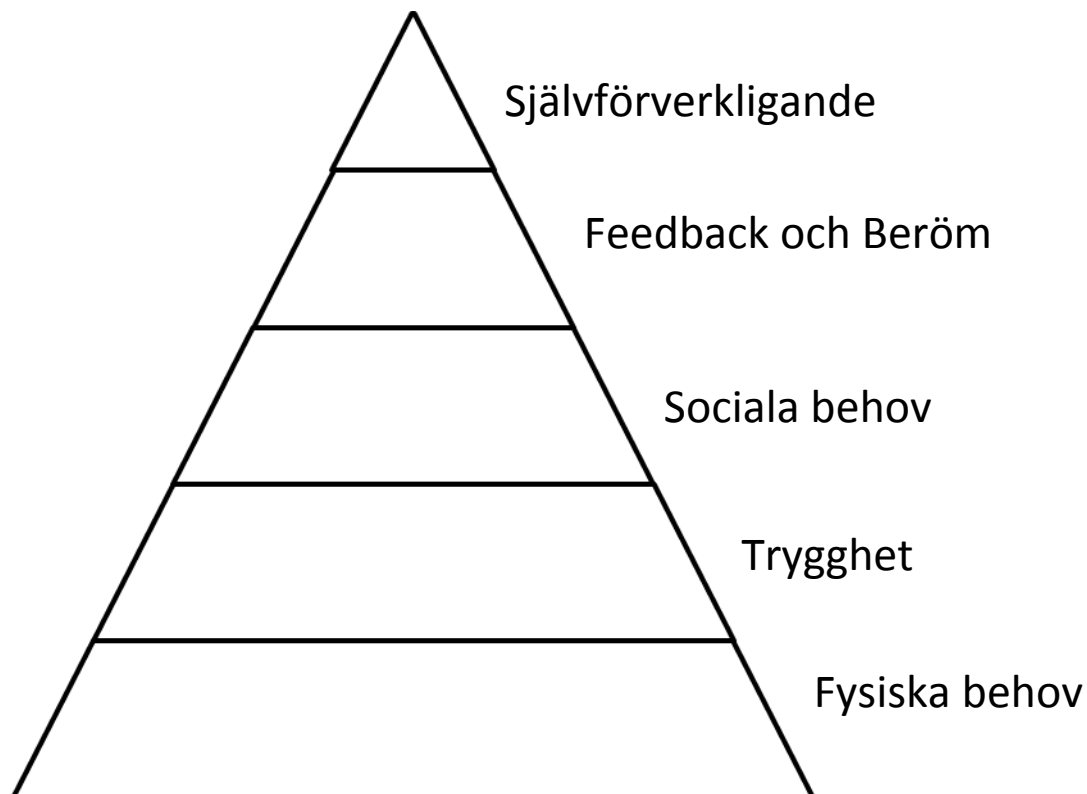
Kulturen skapar mening i det man gör inom organisationen, även hur man ska tolka samt förstå riktlinjer och upplevelser. Det skapar effekter på beteendet och tillhörigheten hos medlemmarna. Kulturen skapar även effekter på gemenskapen, motivationen, tilliten samt styrmedlet. (Bang, 1999:49). Alla dessa fem komponenter av ett beteende har i sin tur stor effekt på organisationen. Exempelvis utan en stark tillit och gemenskap blir det svårt att styra en organisation. Alltså har kulturen inom en organisation en stor effekt på effektiviteten, stabiliteten samt framgången hos en organisation. (Bang, 1999:50).

Inom kommunikationsforskningen har det funnits ett intresse för organisationskulturen i många år, detta kan bero på att det är genom kommunikationen som kulturen skapas,

förändras och utvecklas (Simonsson & Heide, 2012:49). Om inte medlemmarna inom organisation kommunicerar med varandra hade kulturen aldrig skapats, därför är kommunikationen och kulturen sammankopplade, de behöver varandra för att fungera (Armands & Josephson, 1995:12).

#### **4.4.1 Maslows behovspyramid**

Maslows behovspyramid består av fem steg och belyser de behov som människor har. Det första steget tar upp de mest fysiska behoven i form av mat och sömn. För att kunna gå vidare till en högre nivå i pyramiden måste de grundläggande behoven vara uppfyllda. (Lindmark & Önnevik, 2011:32). Steg två tar upp människans behov av trygghet och säkerhet. Det kan vara att människan känner sig trygg i den miljö den befinner sig i. Steg tre handlar om de sociala behoven. Då människan har behov av att tillhöra en grupp och att få träffa andra människor. I det fjärde steget finns behovet av feedback och beröm. I det sista steget finns människans behov av att förverkliga sig själv. (Lindmark & Önnevik, 2011:33).



*Figur 1 – Maslows Behovspyramid*



## 5 Resultat

*I detta kapitel presenteras empiriska material som har framkommit genom intervjuer på skolorna. Materialet presenteras utifrån dessa fyra teman; socialisering, kultur ledarskap samt kommunikation, som har använts i intervjuguiden. Det som beskrivs i resultatet kan förstås utifrån kontexten av skolorna, för att läsa mer om skolorna se sida 10-11.*

### 5.1 Socialisering

Lärarna på skolorna berättar att de blivit inslängda i "hetluften" direkt och fått börja sitt arbete med att fråga runt bland de nya kollegorna hur skolan fungerar. Den information som lärarna fått av sina kollegor har skett muntligt och de berättar att de inte fått någon ordentlig skriftlig information av sin rektor. Lärarna har fått olika mycket information när de kom som nyanställda till sin arbetsplats, trots att flera av dem arbetar på samma arbetsplats.

*"Det var speciellt, rörigt och jag fick ha ett öppet sinne"*

(Lärare 6, Juliskolan, om att vara ny på skolan, 2015)

En av lärarna på Aprilskolan förklarar att när hen började för några år sedan fick hen mycket information kring skolan och dess arbetsätt, hen fick även ett stort dokumentunderlag. Däremot var hen inte riktigt säker på att det såg ut så idag, det var flera på Aprilskolan som uttryckte att de inte visste hur det fungerar med nyanställda idag. Många av lärarna förklarade att de inte fått ta del av en guide eller liknande när de började på Aprilskolan, däremot förklarar rektorn att den finns en sorts guide, men att den endast täcker regler kring brand och narkotika. Rektor förklarar att det idag inte finns någon ordentlig introduktionen av nyanställda på Aprilskolan. Rektor berättar att fast de inte har någon introduktion, har hen allt ansvar för nyanställda. En medarbetares första intryck av skolan tror rektorn kan vara viktigt för den resterande tiden på arbetsplatsen, rektorn skulle själv inte vilja bli inslängd i "hetluften" som nyanställd.

Juliskolans rektor visade ett informationshäfte. Dock visste inte lärarna att något sådant informationshäfte existerade och menar att de mest fått muntlig information vid deras start. På Juliskolan som inte funnits mer än i två år upplevde lärarna skillnader kring

nyanställningen beroende på om man blivit anställd från start eller om man börjat ett år senare.

Juliskolan anordnar en “Kickoff” vid terminsstart på hösten. Denna “Kickoff” är till för både elever och lärare för att bli inspirerade inför kommande läsår. “Kickoffen” är även det tillfälle som ges för nyanställd personal att lära känna sina kollegor och elever, eftersom skolan inte har någon annan slags introduktion för nyanställda.

*”När man börjar ny här, så är det ju uppropet när skolan börjar och då får man ställa sig upp och så får alla titta på en själv och det är ju inte så mycket, för jag ser ju inte några andra.”*

(Lärare 4, Aprilskolan 2015)

Då informationen kring den nya organisationen och arbetssätt var bristfällig fick många av lärarna söka information på andra sätt. Det upplevdes med blandade känslor, positivt i den bemärkelse att man fick skapa sin egen förståelse för organisationen, men negativt då det krävdes mycket letande på egen hand.

*“Som nyanställd vet man inte vilken information man ska söka efter.”*

(Cafeterian 1, Aprilskolan 2015)

Att få ett ordentligt bemötande av sin rektor anser lärarna vara viktigt när de börjar på en ny arbetsplats. En lärare uttryckte att rektorn gärna fick presentera hen för sina nya kollegor och att hen fick en ordentlig rundtur på arbetsplatsen. De vill att rektorn ser dem och tar vara på deras kompetenser. Rektorn ska under den första tiden visa förtroende och ge feedback till nyanställda. En av lärarna beskrev att den ville att rektorn skulle öppna upp för dialog mellan varandra. En annan lärare vill att rektorn ska vara mer som en coach och se till att man kommer in i arbetslaget på ett bra sätt. Många av lärarna nämner att en mentor som hjälper och stöttar under den första tiden på den nya arbetsplatsen kan vara väldigt bra för det fortsatta arbetet inom organisationen. Mentorskap är något som har tillämpats på Aprilskolan under flera olika perioder, men i dagsläget används det inte. Mentorskapet gick ut på att en erfaren kollega tog hand om den nyanställda och skulle finnas som ett stöd för att kunna svara på frågor. Dock

berättar en lärare att mentorskapet innehållit flera brister. En av bristerna var att mentorn inte hade någon avsatt tid till mentorskapet i sin ordinarie arbetstid, vilket gjorde att det blev svårt att få någon riktig kontakt med mentorn.

## 5.2 Kultur

Lärare på respektive skola berättar att de upplever skillnader mellan olika lärarkategorier. På Juliskolan finns det en spricka mellan professionslärarna och ämneslärarna. Då professionslärarna tillämpar ett "pö-om-pö" arbetsätt för att låta kreativiteten flöda, där den ena dagen inte är den andra lik och schemat innehåller många olika projekt. Ämneslärarna går åt motsatt håll då de vill ha struktur för att kunna planera in lektioner och prov. När professionslärarnas kurser blir schemabrytande, försvårar det ämneslärarnas arbete. Juliskolans professionsämne har en stark och tydlig prägel på kulturen på arbetsplatsen, vilket upplevs av några lärare som att ämneslärarnas kurser får mindre utrymme. En lärare förklarar att det finns skilda uppfattningar mellan professionslärare och ämneslärare om vad skolan egentligen står för. Samma lärare tror att skolan kommer behöva arbeta med detta i framtiden.

*"Jag tror det kan vara lite svårt för en del, mycket beror nog på att vi som var med från början,[...] vi har ju känt varandra många av oss innan skolan började [...] Så jag tror det kan vara lite knepigt faktiskt och det kan vara svårt som helt ny, för den här kulturen fanns på den andra skolan också (förf. anm. tidigare arbetsplats för många lärare), det har liksom växt fram under en lång tid innan, det fanns en grund för hur den här skolan skulle drivas innan skolan fanns. [...] (kulturen.) Som inte fanns på print, utan den fanns i relationerna mellan oss och våra i tankar."*

(Lärare 5, om att vara ny på Juliskolan 2015)

Även på Aprilskolan finns det enligt lärarna sedan länge en spricka mellan olika lärarkategorier. Det anses vara olika status på att undervisa vid vissa program. En lärare menar att yrkeslärarna nu har högre status än ämneslärarna, då deras kompetens är mer eftertraktad och att de har högre lön. Sprickan mellan olika lärarkategorier har skapat subkulturer. Aprilskolans subkulturer har till en viss del skapats utifrån de kulturer som respektive program har i samhället. Program som restaurang, handel samt fordon har

viss kultur och status i samhället, denna status och kultur har förts över till skolverksamheten. Rektorn på Aprilskolan är medveten om subkulturerna inom programmen och arbetar för att alla medarbetare på skolan ska ha samma status. Rektorn önskar att skolan kunde skapa en stark gemensam kultur för alla lärare och elever. En lärare tror att skolans fysiska struktur har spätt på subkulturerna, då lärarna har kontor i olika byggnader. De sitter även uppdelade efter ämne och inte efter program. Det gör det svårt att träffa kollegor från andra sektorer och program.

*“Det är ju inte lyckat, för då får vi ju inte det här kollegiala samarbetet. Det blir väldigt mycket klyftor, så det är ju mycket förutfattade meningar, vad jag upplever det som, det finns faktiskt mycket fördomar gentemot olika lärarkategorier.”*

(Lärare 3 angående ämneslag på Aprilskolan, 2015)

En lärare beskriver att det finns en formell kultur och ett flertal informella kulturer som styr på Aprilskolan. Hen tror att det är så, eftersom det finns en konflikträdsla som gör att ingen vill ta tag i kulturerna på Aprilskolan. De flesta lärare vill bara sköta sina arbeten och så länge inget påverkar dem, så gör de ingenting åt problemen. Dessa informella kulturer tror samma lärare skapas när vissa lärargrupper inom Aprilskolan väljer att hålla sig för sig själva. Det i sin tur påverkar kommunikationen på skolan och vilken information man som lärare får ta del av. Den formella kommunikationen beskrivs som liten, i jämförelse med den informella som ger mycket mer information. En lärare berättar att mycket information kommer via “djungeltelegrafen” och att det ofta blir att “den har hört det av den, som har hört det av den”. En annan lärare berättar att hen fick reda på att en internutbildning skulle äga rum av en slump, då hen träffade en av rektorerna i korridoren. Hade hen inte fått reda på det via informell kommunikation, hade inte hen hunnit anmäla sig till utbildningen, då det inte fanns någon information om utbildningen på de formella kommunikationskanalerna.

Aprilskolan har en “seg” kultur och lärarna nämner flera gånger att kulturen “sitter i väggarna”. En del av personalen på skolan har haft samma tjänst i 40 år och de är den grupp som är mest förändringsobenägna. En lärare berättar att denna grupp tycker att kulturen är bra som den är och att de vill fortsätta på samma sätt som de alltid gjort.

Rektorn menar att det har funnits en förändringsobenägenhet i organisationen, men att det börjar röra sig åt rätt håll. De tänker lite extra på förändringsaspekten när de rekryterar in nya medarbetare. Rektorererna vill ha människor som kan vara med och skapa nya "godare" kulturer och sudda ut de gamla "dåliga" kulturerna som existerar.

*"Det är lite spännande, för jag pratade med en kollega igår om det lite, han var på skolan för 10-15 år sedan och sedan började han jobba på en annan arbetsplats och så kom han tillbaka, och då sa han det att det är inte mycket som är förändrats här alltså. De här kulturerna dem lever ju kvar så himla mycket, det är ingenting som förändras."*

(Lärare 3, Aprilskolan 2015)

Juliskolan har funnits i två år och en lärare berättar att det är lite skrämmande att det redan har satt sig en "så har vi alltid gjort" i kulturen. Det visar hur fort en kultur kan få fäste och sätta sig i väggarna. En lärare menar att kulturen och hela tänket med skolan är att inte fokusera på prestation utan på relation. Då den dagliga verksamheten handlar om att skapa, och behålla goda relationer mellan alla på skolan. Rektorn har stort fokus på relationen till eleverna så att de kan utvecklas inom sitt professionsämne. Dock förklarar rektorn att idag så kännetecknas kulturen av att den måste "sätta sig" och att man inte riktigt vet vad kulturen är idag. En lärare uttrycker att kulturen är öppen och rörig med exempelvis snabba lösningar på problem samt lite oroligt. I början när lärarna var nyanställda "köpte" de den brist på struktur som fanns på skolan, men bristen av struktur sliter på dem som lärare. Det kan vara svårt att hitta sin plats på skolan, förklarar en lärare, även att vissa ord väger mer än andras inom organisationen. Hen tror att detta kan bero på att skolan är relativt ny och strukturerna inte har satt sig, eftersom det är en skola med starkt professionsämne så får de lärare som lär ut det ämnet större ansvar och roll inom skolan.

### 5.3 Ledarskap

Lärarna nämner att en bra rektor ska ha en god kommunikativ förmåga och vara lyhörd. De säger samtidigt att rektorerna inte uppfyller deras uppfattning av vad en god kommunikativ förmåga är. En lärare på Aprilskolan önskar därför att sin egen rektor och de andra rektorerna på skolan ska bli bättre på att samordna all information som de

sänder ut. Nåbarhet är en aspekt som lärarna anser vara viktigt. På Aprilskolan uppfattar en del att rektorn är nåbar, medan andra anser att hen inte alls går att få tag på när det behövs. Rektorn är medveten om att hen inte alltid är lätt att få tag på, något som hen arbetar aktivt med att förbättra.

Juliskolans rektor förklarar att hen ska lämna över allt ansvar för personalen till en medarbetare som ska befordras till studierektor. Studierektorn kommer fungera som en länk mellan personalen och rektorn. Rektorns pressade schema gör att hen inte så ofta är på plats på kontoret, utan reser runt för att marknadsföra skolan och dess unika koncept. Rektorn beskriver att när hen är på plats på skolan vill hen hellre prata med elever än med lärare, vilket också är en anledning varför de ska tillsätta en studierektor. En lärare beskriver att en viktig aspekt angående skolans internkommunikation är att det är en ny skola. Skolans är fortfarande i en intern uppbyggnadsfas, vilket gör att internkommunikationen inte är där skolan hade önskat. Samma lärare tror att det kan bero på att deras rektor inte varit där så mycket, det hade kanske sett annorlunda ut om rektorn varit mer närvarande på skolan, för i nuläget är det väldigt spretigt.

*“Jag ser eleverna som viktigare spelare, “viktigare” inom situationstecken, än lärarna, för att det är de som vet hur de kan lära sig saker och på vilket sätt de vill lära sig det“*

(Rektor 2, Juliskolan 2015)

Rektorn på Aprilskolan beskriver sin egen ledarskapsstil som kommunikativ, som en pratglad person samt att hen försöker att inte göra undantag. Lärarna har blandade åsikter om sin rektors ledarskap. Åsikterna är allt från att hen är en av de bästa rektorer de har haft, till att hen behöver bli bättre på att synas ute i verksamheten och att bli bättre på att vara nåbar. En lärare berättar att innan rektorn fick sin nuvarande position arbetade hen som lärare på skolan, läraren fick intrycket av att rektorn till en början var lyssnande och att de fick gehör för sina åsikter. Detta menar läraren har ändrats under åren, då rektorn har blivit mer auktoritär. Rektorn på Juliskolan uppfattar sin egen ledarskapsstil som väldigt ostrukturerad och att hen inte leder arbetet i verksamheten som kanske en “traditionell” rektor gör. Lärarna är eniga i åsikten att rektorn inte är strukturerad och detaljstyrd. Det är många bollar och projekt igång samtidigt, rektorn

har ett stort engagemang för skolan som sträcker sig över alla veckans dagar och timmar. Att rektorn inte är på plats på kontoret har bidragit till att lärarna fått ett stort förtroende samt en stor frihet till att planera och genomföra sitt arbete.

*“Ja, det blir nästan svårare att säga vad hen inte är.”*

(Lärare 5 om rektor 2:s ledarskapsstil,  
Juliskolan 2015, förf.anm citatet har gjorts  
könsneutralt)

I den bästa av världar skulle lärarna önska att det tillämpades personlig kommunikation i form av öga-mot-öga eller telefon hela tiden. Detta för att snabbt få svar och möjlighet till feedback, undvika missförstånd samt att det är trevligt. Så fungerar det inte i verkligheten, kommunikationen sker via en mängd olika kanaler allt från e-post, veckobrev, intranät(Fronter, Facebook) till möten. Rektorn på Aprilskolan tycker inte om att få långa allvariga e-post meddelanden. Det gör att hen föredrar att kollegor kommer till hen personligen eller ringer. I rektorns schema har hen avsatt två timmar i veckan för att kunna ägna sig åt personliga möten ute i verksamheten. Då hälsar rektorn på både lärare och elever. Aprilskolans storlek gör att det är svårt att hinna med att träffa alla på enbart två timmar, vilket leder till att vissa grupper känner sig osynliga. Detta uppmärksammas av en av lärarna som anser att kommunikationen mellan hens arbetslag och rektorn är obefintlig. Mycket av informationen från rektorn hamnar hos arbetslagsledaren och det är inte säkert att personen för vidare all information till resten av arbetslaget.

## 5.4 Kommunikation

Antalet möten som lärarna deltar i är olika till antalet beroende i vilken del av Aprilskolan som man arbetar i. På Aprilskolan finns möten för ämneslaget, programlaget och för hela sektorn. En lärare känner att hen vid sektormöten inte har någon större gemenskap med kollegor som arbetar i en annan del av samma sektor. Ännu mindre gemenskap känner hen med kollegor inom de andra sektorerna. Flera större möten med alla anställda hade varit önskevärt tycker en lärare, eftersom man i nuläget inte riktigt vet vilka som faktiskt arbetar på skolan. En av lärare säger att det är

svårt att få tag på personal som arbetar inom en annan sektor, men att det är smidigt att få tag i de närmaste kollegorna och skolledningen.

*”Jag tycker det är bra att titta på folk när man pratar, okej man lägger ett mejl och sen så får man någon rad, men jag skulle vilja vet det, det och det runt omkring också, så jag tycker nog det är bättre att prata med varandra på telefon[...] och så får man svar på en gång.”*

(Lärare 4, Aprilskolan 2015)

Aprilskolan använder sig av både möten och e-post som informationskanaler, skolan använder sig även av ett intranät samt en tidskrift som kommer ut varje vecka till lärarna. Detta visar att det finns många olika informationskanaler på Aprilskolan. Dock tycker en lärare att det inte finns en bestämd plan för vilken information som ska gå ut var, det tycker hen blir väldigt spretigt. Rektorn tror att de största problemen med internkommunikation på Aprilskolan är storleken på skolan och att alla inte läser informationen som går ut på exempelvis på intranätet. Hen förklarar att det finns delar av skolan som aldrig nås av information, medan andra delar alltid har koll på allting. Aprilskolan har fyra rektorer inom fyra sektorer, detta tror rektorn kan skapa problem för internkommunikationen. Då information som sänds ut från sektorerna ser olika ut beroende på rektor. De olika kulturerna som finns på skolan kan också skapa vissa tolkningsproblem förklarar rektorn, i och med att olika kulturer på skolan tolkar informationen som går ut på olika sätt.

*”Ja, den är ju bristande,[...] den fungerar inte riktigt som det ser ut idag, för vi har olika informationssystem.”*

(Lärare 3 om internkommunikationen på Aprilskolan, 2015)

Lärarna på båda skolorna anser att internkommunikationen har brister, även rektorena instämmer i detta då de är medvetna om att allt inte fungerar optimalt. Det handlar om att information inte når fram till mottagaren och att information inte kommuniceras ut till all personal, utan att vissa delar blir utelämnade.



Alla lärare på Juliskolan säger att internkommunikationen är viktig för skolan och de är väldigt medvetna om sina brister. En av lärarna beskriver hur viktigt det är att alla lärare på skolan får en förståelse för hur betydelsefull internkommunikationen är. I nuläget har interkommunikationen på skolan hamnat i skymundan på agendan till förmån för elevfrågor. De flesta av lärarna beskriver hur en avsaknad till struktur på skolan kan göra att internkommunikationen inte fungerar som den borde. De vet inte var all information ska ta vägen eller vilka kanaler som ska användas för vilken information. Internkommunikationen på skolan fungerar bra i vissa situationer, exempelvis när det gäller kortsiktiga lösningar som att byta sal, men att den brister när det kommer till längre planering. En lärare önskar även bättre ansvarsområden, för att skapa en stabilare struktur, trygghet samt underlätta arbetet på skolan.

*”Ibland springer vi som yra höns och vi saknar struktur, strukturerat arbete och arbetssätt i vissa frågor, och det läggs onödigt mycket tid på vissa saker och vi tappar kommunikationen helt enkelt.”*

(Lärare 5, Juliskolan 2015)

Personalmöten sker varje vecka på Juliskolan, då diskuteras både elevärenden och aktuella ämnen som ligger i den närmsta framtiden. En lärare beskriver mötena som kortsiktiga och att det är svårt att få reda på vad som händer längre fram. En annan lärare tycker även att tiden för veckomötena är för kort för att diskutera allt som har med skolan att göra. Mötena lämnar inte mycket rum för diskussion tycker en lärare. Det önskas mer fokus på själva lärargruppen och inte bara på eleverna.

*”Men det är inte alla som har Facebook och det är ett känt problem, men samtidigt så har vi inte riktigt något annat forum heller.”*

(Lärare 7 om Facebook som kommunikationsforum på Juliskolan, 2015)

En lärare på Juliskolan anser att det finns många forum för information på skolan, men att det inte finns någon ordentlig struktur kring dem. Hen beskriver att det är lätt att få ut information, eftersom man använder sig av Facebook som intranät. Facebook som främsta kanal skapar även problematik. Eftersom informationen inte blir riktad till den specifika målgruppen. Viktig information kan försvinna i bruset som finns inom

Facebook-grupperna. Alla på skolan använder inte Facebook och det blir problem, då de aldrig nås av informationen som sänds ut genom denna kanal.

Mycket av den informella kommunikationen på Juliskolan handlar om saker som inte har med undervisningen att göra säger en lärare. Då rektor och övriga grundare har många projekt som pågår utanför kärnverksamheten. En lärare säger att hen har en känsla av att alla inte får reda på allt som pågår på skolan, men att hen egentligen inte vill veta allt som händer för det kan skapa oro.

## 6 Analys

*I detta kapitel kommer vi att analysera de huvudsakliga resultateten med hjälp av den teoretiska ramen.*

### 6.1 Inslängd i hetluften

Nyanställda på skolorna som undersökts tycker inte att de fått tillräckligt med informationsunderlag för att kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt vid starten av deras anställning. För att kunna utföra många moment som ingår i anställningen har lärarna fått fråga runt bland sina kollegor i en stor utsträckning. Det är något som Miller (2012:127) tar upp som en vanlig företeelse under den första tiden i en organisation. Jacobsen och Thorsvik (2014:133) beskriver hur socialiseringsprocessen gör att nyanställda får en förståelse för kulturen. Socialiseringen är inte enbart en process in i organisationen, utan även in i den nuvarande kulturen. Det går för ledningen att motverka en oönskad kultur genom att en ordentlig introduktion (Jacobsen och Thorsvik, 2014:133).

Idag har ingen av skolorna någon introduktion, utan de nyanställda får själva söka sig fram för att hitta rätt och relevant information. Detta kan bidra till den splittring som sker på Juliskolan, då en ny matematiklärare söker sig till ämneslärarna och professionslärare söker sig till sin profession. Det är något som Jacobsen och Thorsvik (2014:139) tar upp när de beskriver hur subkulturer utvecklas i en organisation. Även på Aprilskolan kan en bristande introduktion bidra till att subkulturerna utvecklas, eftersom det eventuellt inte skapas något förtroende för ledningen för att man "blivit inslängd i hetluften". Detta kan konstateras utifrån lärarna på Aprilskolans svar, där det fanns ett bristande förtroende för ledningen. Jacobsen och Thorsvik (2011:133) beskriver att en misslyckad socialiseringsprocess kan vara en bidragande faktor till att problem med förtroende och tillit för chefer och ledning uppstår i organisationer.

Enligt Falkheimer och Heide (2003:101-102) söker sig en person till de informella nätverken när det uppstår problem, detta för att personerna finns lätt tillhands samt att de kan förstå problemet. Utifrån detta kan man dra paralleller till det lärarna berättade om tiden som nyanställd. Då de fick söka sig runt på egen hand, vilket lett till att de byggt upp informella nätverk med sina kollegor. Att söka efter information på egen

hand behöver inte vara något negativt, det kan bidra till att gemenskap mellan kollegor stärks och att de sociala behoven tillfredställs (Falkheimer & Heide 2003:95). En lärare sa att hen fick god information och kände att det var lätt att komma in i kulturen när hen började på skolan. Hart (2012:193) menar att desto bättre information en nyanställd får, under sin första tid inom en organisation, desto lättare är det att anpassa sig till den nya organisationen. Det innebär att det finns en problematik kring nyanställdas anpassning till den befintliga kulturen. En lärare diskuterade att det kan vara svårt att anpassa sig till Juliskolans kultur, eftersom kulturen fanns innan skolan fanns. Hart (2012:193) menar att det är viktigt för ledare att aktivt hjälpa till i socialiseringsprocessen och underlätta genom att sända ut relevant information. Det är därtill viktigt att ha en socialisering som är strukturerad för att den nyanställda ska passa in i den önskade kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2014:133-134).

## 6.2 Subkulturerna tar över

Skolorna domineras av informell kommunikation, vilket har skapats eller har sitt ursprung i de olika grupper som finns inom skolorna. På Aprilskolan fanns det olika grupper utifrån de program och ämnen som finns på skolan, matematiklärare, fordons- eller ekonomilärare som skapar egna grupper. På Juliskolan har det skapats två grupper, en med ämneslärarna och en med professionslärarna. När anställda bildar flera olika grupper, skapas subkulturer (Bang, 1999:29). De två subkulturerna som skapats på Juliskolan är starka och kan inom en snar framtid växa sig starkare och ställa sig högre än den övergripande kulturen som finns på skolan.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014:138) kan subkulturer bildas av många olika anledningar, det finns två faktorer som kan ha skapat subkulturerna på skolorna. Den första faktorn; är olika avdelningar (speciellt på Aprilskolan, då det finns olika sektorer, programlag, ämneslag). Den andra faktorn; är professionskultur där olika utbildningar eller erfarenheter kan ha skapat kulturer. När en stark subkultur växer, får det problematik för den överliggande kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2014:138). Det har hänt på Juliskolan där professionen är starkt förankrad i skolans struktur och kultur. Vilket gör att deras ena subkultur, professionskulturen har lätt för att ta över som den starkaste kulturen. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2011:82) väljer medlemmar inom subkulturer att helst kommunicera med de som tillhör sin egen subkultur. Detta gör att

subkulturerna påverkar internkommunikationen på Juliskolan, då medlemmarna i de två subkulturerna väljer att dela information med varandra, men inte mellan grupperna. Professionerna bidrar även till olikheter i tolkningar, de med en viss utbildning eller bakgrund har egna tolkningsverktyg, som kan göra att internkommunikationen inte når fram som den ska (Jacobsen & Thorsvik, 2014:261). Subkulturer får enligt Jacobsen & Thorsvik (2014:139) näring genom att subkulturerna endast fokuserar på ett ämne. Denna problematik finns på Aprilskolan där det finns ämneslag, där de nästan enbart fokuserar på sitt eget ämne. Även på Juliskolan finns det enligt lärarna ett starkt fokus på professionen.

Avdelningschefer eller liknande kan verka som "stoppklossar" i flödet, som gör att kommunikationen inte förs vidare som den ska (Jacobsen & Thorsvik, 2014:268). En lärare fick känslan av att hens ämneslagsledare inte förde vidare all information till de resterande lärarna i ämneslaget. Denna aspekt kan bidra till subkulturer, då "stoppklossen" endast förmedlar vidare det den tycker är av relevans för hens subkultur. Då får subkulturen endast information som delvis gynnar sina egna delmål och uppmuntrar till en utveckling av subkulturen. Detta beskriver även Jacobsen och Thorsvik (2014:139) när de förklarar att subkulturer utvecklas genom att de endast tar in relevant information och sorterar bort det som inte kan gynna deras egen agenda.

Subkulturer inom en organisation behöver inte alltid innebära något negativt, men det är när subkulturer börjar dominera den överliggande kulturen som det blir en negativ utveckling och problematik (Jacobsen & Thorsvik, 2014:138). En negativ utveckling kan ha skett på Juliskolan, där det finns två subkulturer i form av ämneslärarna och professionslärarna. Dessa två kulturer lever idag parallellt med varandra, men inom en snar framtid kan de komma att motarbeta varandra och hamna i konflikt. Bang (1999:30) tar upp två kulturperspektiv, integrationsperspektivet och differentieringsperspektivet. Rektorn på Juliskolan berättar att målet med skolans önskvärda kultur är att den ska handla om skolans professionsämne. Det rektorn beskriver är ett integrationsperspektiv. Dock så är rektorns önskan om kulturen fortfarande en önskan, då skolan har två utmärkande subkulturer. Det visar på att Juliskolans kultur har ett differentieringsperspektiv med fler än en kultur.

Att det finns ett differentieringsperspektiv på Juliskolan gav lärarna antydning till när de beskrev olikheter mellan subkulturerna i deras åsikter kring vad skolan ska kännetecknas av och vad skolan ska sträva efter. En lärare beskrev även att vissa röster på skolan hördes högre än andra, hen syftade till att professionslärarna fick större plats på skolan.

Det har skett en negativ utveckling på Aprilskolan, där lärarna beskriver att det inte finns någon gemenskap mellan olika grupper på skolan. Olika lärare anses ha olika status samt att vissa delar av skolan inte nås av information. Enligt Bang (1999:49) skapar en kultur effekter i beteendet hos de anställda, exempelvis gällande gemenskap. En övergripande kultur skulle kunna skapa en större gemenskap på Aprilskolan, vilket kan motverka de statuskillnader som finns mellan olika lärargrupper på skolan. Bang (1999:63) beskriver även att utan tillit och gemenskap inom en organisation så blir det svårt att leda verksamheten framåt. Detta diskuterar rektorn på Aprilskolan när hen berättar att det är vissa lärare på skolan som aldrig tar del av information. Enligt Bang (1999:50) skulle en stark gemensam kultur minska risken för att medlemmar inom organisationen hamnar utanför informationsflödet. Däremot menar Bang (1999:51) att det kan vara svårt att upprätthålla en gemensam kultur, desto större organisationen är. Detta ser vi stämmer överens med problematiken med Aprilskolans gemensamma kultur. Dock finns samma problem med att upprätthålla en gemensam kultur på Juliskolan, trots att organisationen är mycket mindre. Det gör att det Bang (1999:51) säger kan gälla för alla organisationer, oavsett storlek. Något som visar på svårigheten med att upprätthålla en gemensam kultur oavsett storlek.

### 6.3 Att leda är att kommunicera

Det är inte ett lätt uppdrag att vara en ledare (Lindkvist, 2014:197). De två rektorerna som har intervjuats visar upp skilda ledarskapsstilar. Rektorn på Juliskolan beskrevs av sina anställda som ostrukturerad med många bollar i luften. Rektorns var inte heller alltid på plats, därför har hen lämnat över ansvaret för personalen till en studierektor. De anställda på Aprilskolan hade blandade åsikter om sin rektors ledarskapsstil. Den gemensamma nämnaren var att hen var auktoritär och ibland svår att nå. Rektorn beskrevs även som lyhörd och öppen.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014:404) finns det två stycken olika ledarskapsstilar, det demokratiska- eller relationsorienterade ledarskapet och auktoritärt- eller uppgiftsorienterat ledarskap. Dock är inte allt svart och vitt, utan en ledare kan vara en blandning av båda eller luta mer mot det ena stilen (Jacobsen & Thorsvik, 2014:404). Utifrån ovanstående kan vi dra paralleller till att Juliskolans rektor lutar mer mot att vara en demokratisk- eller relationsorienterad ledare. Då hen försöker att uppmuntra sin lärare till att vara delaktiga i skolan genom att gemensamt bestämma värdegrund och arbetssätt. Även att rektorn lämnat över mycket av rektorsrollen till en studierektor kan ge antydning till att hen bjuder in resten av lärarna till att vara delaktiga i att fatta beslut. Rektorn på Aprilskolan lutar mer mot det andra hållet, men eftersom att det fanns blandade åsikter om hens ledarskapsstil blir det svårt att uttala sig om hur hens ledarskapsstil faktiskt är. Däremot lutar hen mer mot den auktoritära- eller uppgiftsorienterade ledarskapet, speciellt i jämförelse med den andra rektorn.

Ledarskapsstilen kan ha betydelse för internkommunikationens brister. Bristerna kan bero på att ledarskapsstilarna som rektorerna visar upp inte passar in med vad organisationen behöver idag. På Juliskolan sa lärarna att de behöver en rektor som ger struktur och rutin, medan Aprilskolan vill ha en rektor som syns mer ut i verksamheten och lyssnar. Teorin om situationsanpassat ledarskapsstil (Bruzelius & Skärvad, 2011:382) skulle kunna vara användbar i skolornas situation. Stilen innebär att ledarskapet anpassas till den situation som råder och vad medarbetarna behöver (Bruzelius & Skärvad, 2011:382).

En ledare ska inte enbart tänka på sin ledarskapsstil, utan även på de kommunikativa uppdrag som tjänsten kräver. Enligt Simonsson och Heide (2012:127) finns det idag ett nytt kommunikativt uppdrag som bygger på tre stycken olika uppgifter. En av dessa uppgifter är att sälla och sortera i det informationsflöde som finns inom organisationen. Ledaren måste sedan bestämma vad som därefter ska kommuniceras inom organisationen, men även sälla och sortera i de kanaler som finns i organisationen (Simonsson & Heide, 2012:127). Det Simonsson och Heide (2012:128) diskuterar kan kopplas till det både rektor och lärare beskriver, att det finns många kanaler och det finns ingen struktur kring kanalerna. Informationen och budskapet som ska sändas ut saknar också en struktur och strategi kring, vilket rektorerna menar på när de beskriver

att man inte vet vilken information som skall till vilken kanal. Enligt Simonsson och Heide (2012:127) är det även viktigt att som ledare "initiera och skapa förutsättningar för dialog". Uppdraget innebär att en ledare ska kunna skapa förutsättningar för dialoger inom sin organisation, för att kunna skapa mening och gemenskap i det dagliga arbetet (Simonsson och Heide 2012:127). På båda skolorna sker möten i olika former, men lärarna beskrev brister i dessa möten. En lärare på Juliskolan tyckte dessa möten var för korta, medan en lärare på Aprilskolan kände att hen inte hade något gemensamt med andra inom hennes sektor. Samma lärare på Aprilskolan beskrev även att det inte skedde någon aktiv dialog mellan hen och rektorn. Dessa åsikter visar på att det finns brister inom dialogen mellan medarbetarna, men även brister i dialogen mellan rektorn och dess medarbetare. Detta kan bero på att uppdraget om att initiera och skapa förutsättningar för dialog blir svårt för rektorerna att utföra när de enligt lärarna beskrivs som onåbara eller sällan på kontoret.

Rektorerna var medvetna om problematiken kring att de kunde vara onåbara. Juliskolans rektor har vidtagit åtgärder genom att lämna över allt ansvar över personal till en studierektor. Medan Aprilskolans rektor försökte att vara öppen och strukturerad genom att notera i den gemensamma kalendern när hen var på plats. Jacobsen och Thorsvik (2014:134) menar att ledare som inte är synliga i verksamheten försvårar för internkommunikationen, speciellt när det gäller socialisering och utveckling av en kultur. Enligt Schein (Bang, 1999:84) har ledningen och ledarskapet en viktig roll för kulturen. Då ledaren har mest kunskap om sin organisation och då har störst inflytande för den nyanställda. Både Bang (1999:85) och Jacobsen och Thorsvik (2014:134) lägger fokus på vikten av att ha en synlig ledare. Ledaren agerar som en förebild för den nyanställda, för att man som anställd hela tiden lägger märke till vad sin ledare gör. Om en ledare inte är nåbar och på plats kan det vara svårt för den nyanställda att bli påverkad av ledaren i en positiv bemärkning. En parallell som kan dras är att det blir en motsatt effekt till det Jacobsen och Thorsvik beskriver att en anställd anammar ett beteende som ledaren anses önskvärt. Det motsatta blir då att den nyanställda istället tar nya förebilder, som eventuellt inte använder sig av ett önskvärt beteende. Att som ledare vara nåbar och synlig kan alltså vara ett sätt att få en önskvärd socialisering för en organisation. Att rektorerna ska vara nåbara är önskvärt av lärarna på båda skolorna.



Att rektorerna inte är nåbara får inte bara betydelse för beteende utan även för anställdas förtroende och tillit för rektorn. När rektorn inte är nåbar, minskar hen sin chans till att uppfylla de anställdas behov av bekräftelse. Lindmark och Önnevik (2011:34) beskriver Maslows behovspyramid, där behovet av bekräftelse är det fjärde steget. Maslow menar att alla människor har ett behov av att bli sedda och få bekräftelse på sitt arbete, för att de ska finna motivation och engagemang till att utföra sitt arbete (Lindmark & Önnevik, 2011:33). Då anställda känner sig osynliga skapas ofta misstro och irritation mot ledning och överordnade. Det är då som subkulturer utvecklas och växer sig starkare, när ledningen inte är på plats för att kontrollera dem. (Lindmark & Önnevik, 2011:34).

Socialiseringen och kulturen går hand i hand, då socialiseringsprocessen kan motverka en icke önskvärd kultur genom speciell rekrytering eller en specifik introduktion (Jacobsen & Thorsvik 2014:133-134). Det som skett på skolorna är att den informella kulturen med alla subkulturer som motarbetar den formella kulturen, vilket inte är en fördelaktig situation. Som nämnts innan måste en ledare vara synlig under den första tiden enligt Jacobsen och Thorsvik (2014:134), detta för att kunna ge goda förutsättningar för att kunna skapa en önskvärd formell kultur. Även Lindkvist (2014:151) instämmer i det Jacobsen och Thorsvik beskriver angående att en ledare ska vara synlig. Lindkvist(2014:151) tar upp vikten av att en ledare är synlig inom en organisation för att budskap ska nå fram till hela organisationen. Något som får betydelse för rektorns ledarskap, när rektorn genom att vara synlig i skolan kan fungera som en kulturbärare för den önskvärda kulturen. Ett annat sätt att implementera en önskvärd kultur är genom att ha en mentor i form av en erfaren anställd, då blir mentorn en sorts kulturbärare (Bang, 1999:63). Mentorskapet har använts på Aprilskolan i olika perioder, men det är borttaget i dagsläget. Det borttagna mentorskapet kan vara en bidragande orsak till att kulturen på Aprilskolan inte är den som ledningen önskar. När mentorn som kulturbärare inte längre finns för att socialisera in den nyanställda i den önskvärda kulturen (Bang, 1999:64).

## 6.4 Informell kommunikation dominerar

Lärarna på skolorna beskriver hur det används många olika kanaler för sändas ut med information, allt från Facebook till en tidskrift. Många av lärarna uttryckte under intervjuerna att det finns för många kanaler och att det inte finns någon ordentlig rutin över vilken information som ska sändas i vilken kanal. Något som skapade en viss irritation. Detta kan kopplas till det Miller (2012: 241) beskriver att det idag är många som upplever att de drunknar i allt som når dem genom olika kanaler. Även Jacobsen och Thorsvik (2014: 261) beskriver att informationsöverbelastning är ett stort problem inom organisationer. Då för mycket information passerar genom det pulserande informationsflödet.

Rektorn på Aprilskolan beskrev att information som hen sänder ut aldrig kommer fram till vissa delar av skolan. Detta kan vara på grund av det stora överflödet av kanaler, men även på grund av en informationsöverbelastning. Informationsöverflödet och mängden kanaler som informationen flödar genom behöver dock inte vara enda orsaken till att kommunikationen inte når fram, detta kan även vara en effekt av de olika subkulturernas inverkan på Aprilskolan. Jacobsen och Thorsvik (2014:263) beskriver att kulturskillnader kan göra att ett meddelande eller kanalval kan tolkas på olika sätt. De subkulturer som finns på Aprilskolan kan skapa ett brus mellan sändaren och mottagaren, ett semantiskt brus enligt Shannon och Weavers kommunikationsmodell (Fiske, 2010:17-19). Det semantiska bruset innebär att meddelandet inte tolkas som det var menat till. Att ha många olika subkulturer som på Aprilskolan, kan göra att meddelanden som skickas ut tolkas olika. Rektorn beskriver hur mycket de fyra rektorerna på Aprilskolan än gick igenom och kontrollerade att de gav samma budskap i sina meddelanden innan de skickas, var det ofta som mottagarna tolkade dem olika. Det kan vara på grund av bruset som skapas av subkulturerna.

Aprilskolan och Juliskolan kännetecknades av informell kommunikation enligt deras anställda. Detta kan bero på att den formella kommunikationen i form av formella möten, exempelvis inte är tillräckligt tillfredställande för de anställda. Enligt Falkheimer och Heide (2014:130) fyller den informella kommunikationen de luckor som finns i den formella kommunikationen. Utifrån detta kan den formella kommunikationen vara bristande, eftersom de anställda valt att använda sig av den

informella kommunikationen istället. De informella kommunikationsvägarna kan kopplas samman med de anställdas välbefinnande och trygghet, då det informella är mer öppet och inte i samma utsträckning kontrolleras av ledningen (Falkheimer & Heide, 2003:89). Genom de informella kanalerna kan anställda samtala och diskutera frågor som kan vara svårare att prata om i formella sammanhang samt att de kan tillgodo se sig information som inte publiceras i de formella kanalerna (Falkheimer & Heide, 2003:91). Välbefinnande och trygghet är ett behov som återfinns i Maslows behovspyramid (Lindmark & Önnevik, 2011:33). Lärarna ansåg att de informella kanalerna blev till en trygghet, då det snabbt och enkelt gick att få tag på relevant information. Då de inte kunde få tag i samma information genom de formella kanalerna, vilket en av lärarna gav antydning till när hen inte vetskapen av en intressant internutbildning genom formell kommunikation. Detta kan vara en förklaring till att den informella kommunikationen har tagit en större plats i organisationen än den formella, eftersom de formella kanalerna är bristande i informationsrikhet och snabbhet.

## 7 Slutdiskussion

*Här kommer vi att återknyta till våra frågeställningar, besvara dem och komma fram till uppsatsens slutsats.*

### 7.1 Frågeställning 1

- *Vilken syn har de anställda på internkommunikationen?*

Lärarna tyckte att internkommunikationen var viktigt för dem i deras dagliga arbete, eftersom de behöver få reda på relevant information för att utföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt. Däremot framkom det att internkommunikationen är bristande på en del punkter. Bristerna i den formella kommunikationen har lett till att den informella kommunikation är det som de anställda helst använder sig av. Detta får konsekvenser för rektorernas sätt att kontrollera kommunikationsflödet, då det informella kommunikationsflödet inte är lika lätthanterlig.

För att kunna förbättra de formella kommunikationskanalerna och minska det stora flödet av informell kommunikation behöver rektorerna ta reda på vad som är ett optimalt informationsflöde för sin egen organisation. De bristande faktorerna måste identifieras och det kanske inte ens är möjligt att uppnå en perfekt internkommunikation. Detta för att visa för de anställda att rektorerna är medveten om internkommunikationens brister och att de arbetar för att förbättra den. Ett sätt att identifiera och optimera sin organisation är genom att anpassa sitt ledarskap till den nuvarande situationen på skolan. Att vara medveten om sina egna brister och den egna situationen kan visa på handlingskraftighet samt lyhördhet till sin organisations behov. Det kan göra att rektorerna får ett högre förtroende av sina anställda, då de anställda känner sig sedda och rektorerna kan ses som nåbara.

### 7.2 Frågeställning 2

- *Vilken betydelse har informell- och formell kommunikation på skolorna?*

Utifrån analysen kan vi konstatera att den informella kommunikationen är den som dominerar på båda skolorna. Den informella kommunikationen har tagit över, eftersom den formella kommunikationen inte fungerar som den ska. Detta kan vara på grund av

problematiken kring subkulturer. Detta skapar tolkningsproblem när information når mottagarna i organisationerna, då den inte är anpassad efter subkulturernas sätt att tolka. Den betydelse den informella kommunikationen får för kommunikationen på skolorna är att man som medarbetare inte längre litar på den formella kommunikationen, eftersom den är bristande. När detta sker skapas informella kommunikationsvägar, vilket leder till svårigheter i att leda och att nå ut med information till alla led inom organisationen. Att rektorn inte når ut till alla led skapar även förutsättningar för att informell kommunikation utvecklas och bli starkare.

### 7.3 Frågeställning 3

- *Vilken av de informella processerna har störst betydelse för internkommunikationen?*

Vi kan konstatera att kulturen är den processen som har den största betydelse för internkommunikationen på skolorna. Kulturen har tagit en negativ utveckling. Då skolornas subkulturer tagit över den överliggande- och formella kulturen. Detta beror på att ingen av skolorna idag har en ordentlig socialisering, vilket har gjort att varje nyanställd socialiseras in i den subkultur som de rent ämnes- eller professionsmässigt ligger närmast. Detta har i sin tur bidragit till starkare subkulturer, men även till statuskillnader inom de båda skolorna. Internkommunikationen på skolorna har även blivit påverkad av dessa subkulturer. Då det bidragit till att den informella kommunikationen vuxit starkare, men även att varje kultur har sitt eget sätt att tolka meddelandena som flödar inom organisationen. Att leda i en organisation som innefattar flera olika subkulturer är inte lätt, då information från ledningen inte når fram. Det blir svårt att kunna leda i en organisation som saknar gemenskap, där varje egen kultur har sin egen agenda med en egen ledare i form av ämnesansvariga eller studierektorer. Denna sub-ledare har sin egen agenda utifrån sin kultur, där den kan välja bort viss information eller välja att föra vidare den information som är relevant och kan gynna subkulturen

## 7.4 Slutsats

- *De informella processernas betydelse för internkommunikationen i en skolorganisation?*

I problemdiskussionen beskrevs de informella processerna som undersökts i denna uppsats var lika viktiga processer i en organisation och för dess internkommunikation. Utifrån denna studie kan vi konstatera att detta inte stämmer helt, processerna är av olika vikt för internkommunikations kvalitet. Undersökningen visar att det är kulturen som är den mest betydande processen för internkommunikationen. Detta ses utifrån subkulturernas starka roll, bristande socialisering samt att ledarskapet på skolorna inte är enkelt eller anpassat till den nuvarande situationen. Detta visar på att kulturen tagit en negativ utveckling och stöttar idag inte upp organisationen, utan bryter istället ner den. Organisationen bryts ner genom att kulturen skapar negativa subkulturer och dominerande informell kommunikation, vilket gör att det blir svårt att styra samt kommunicerar inom organisationen. De nuvarande situationer som skolorna befinner sig i, med subkulturer och stark informell kommunikationen, så borde inte kulturen vara den process som är den mest betydande. Det önskvärda hade istället varit att ledarskapet haft störst betydelse för organisationerna. Då ledarskapet är det som kan styra fram en önskad kultur, genom en utarbetad socialisering och strategiska kommunikationsval. Ledarskapet på skolorna har idag hamnat i ett underläge gentemot kulturen, som idag har tagit makten på skolorna. Kulturens överläge bidrar negativt till internkommunikationen i form av tolkningsproblem, den negativa attityden till den formella kommunikationen samt att den bidragit till ökad informell kommunikation som idag är den dominerande.

Alltså är kulturen den informella process som är mest betydande för internkommunikationen, vilket får negativa konsekvenser för både ledarskap, socialisering samt kommunikationen på skolorna.

## 7.5 Förslag till framtida lösningar för skolorna

### **Socialisering**

Skapa en utarbetad plan för socialiseringsprocessen, med detaljrikt informationsmaterial, både muntligt och skriftligt från rektorn. Använda sig av ett

mentorsprogram med erfarna medarbetare och även en dialog med rektorn där det öppnas för feedback.

### **Ledarskap**

Vara synlig ute i verksamheten, genom att besöka och föra en dialog med sin medarbetare. Detta för att få en större förståelse för sina medarbetare arbetsituation, för problematik som kan finnas och för att kontrollera att kommunikationen når fram som den ska. Synligheten ute i verksamheten skulle även vara positiv för nyanställda, då de får en förebild och det skapas en gemenskap med rektorn.

### **Kultur**

Gemenskapen på skolorna ska vara grunden för hela verksamheten. Detta kan skapas genom ämnes- eller programöverskridande möten och samarbeten, för att kunna träffa andra kollegor inom andra ämnen. Rektorn måste aktivt arbetat med att reducera statuskillnader mellan olika lärarkategorier, detta genom att stärka gemenskapen och förståelsen för varandra. En av de viktigaste åtgärderna som behöver utföras är att skapa en formell kultur, som bygger på gemenskap, engagemang, tillit och dialog.

### **Kommunikation**

Sålla och sortera i de kommunikationskanaler som finns på skolorna. Bestämna sig för en huvudkanal som når alla led och gör att många kan ta del av informationen. Detta för att kunna reducera den informella kommunikation som idag dominerar på de båda skolorna. Dessutom måste en strategi och rutin skapas kring “när, var och hur” informationen ska sändas ut.

## **7.6 Vidare forskning**

Vi undersökte inte den externa kommunikationen i vår studie, utan valde att fokusera på den interna kommunikationen hos de två skolorna. Ett förslag till vidare forskning är därför att genomföra en studie av organisationernas externa kommunikation. Då det vore intressant att undersöka om den externa kommunikationen hanteras och flödar på samma sätt som den interna kommunikationen eller om de skiljer sig åt. Eftersom vi i denna studie kom fram till att kulturen har en stor betydelse för organisationen och internkommunikation skulle ett ytterligare förslag vara att studera kulturen på ett

grundligare sätt, exempelvis titta på artefakter och miljön. Det menar Schein är av stor betydelse för en organisation, eftersom det är det som görs synligt i en kultur.

Inom en organisation finns det enligt Jacobsen och Thorsvik (2014:16-17) två typer av processer, en formell och en informell. Den formella fokuserar på struktur, mål och strategier, medan den informella lägger tyngd på kultur och maktförhållanden. Vi valde i denna undersökning att endast undersöka de informella processerna, med kultur, ledarskap och socialisering som huvudfokus. I en vidare forskning skulle det även vara intressant att undersöka hur de formella processerna påverkar internkommunikationen inom en organisation. Vi tror att dessa formella processer även har en stor inverkan på hur internkommunikationen flödar inom en organisation. Inom de informella processerna finns även maktförhållandena inom en organisation, dessa har vi inte undersökt, men vore även intressant att göra en studie kring.



## 8 Litteraturförteckning

### 8.1 Trycka källor

Armands & Josephson. (1995). *Kvalitet, kultur och kommunikation - om människors samspel i en organisation*. Lund. Studentlitteratur

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Studentlitteratur: Lund

Boura, V. (2009). *Internkommunikation - idag och i morgon*. Göteborgs universitet - institutionen för journalistik och massmedier: Göteborg

Bruzelius & Skärvad. (2011). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur: Lund

Bryman, A. (2008 & 2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö

Falkhemier & Heide. (2003). *Reflexiv kommunikation - Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Liber: Malmö

Falkheimer & Heide. (2014). *Strategisk kommunikation - En introduktion*. Studentlitteratur AB: Lund

Fiske, J. (2010). *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Ny, rev. uppl. Stockholm: Wahlström & Widstrand

Höög & Johansson. (2015). *Struktur, kultur och ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor*. Studentlitteratur AB: Lund

Jacobsen & Thorsvik. (2011 & 2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund

Lidemar & Persson. (2004). *Analys av ett företags internkommunikation med hjälp av CSM(Communication Situation Model)*. Högskolan i Borås - institutionen för bibliotek- och informationsvetenskap: Borås

Lindkvist, L. (2014). *Organisationsteori*. Liber: Malmö

Lindmark & Önnevik. (2011). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Studentlitteratur AB: Lund

Miller, K. (2012). *Organizational Communication Approaches and Processes*. Wadsworth: Canada

Simonsson & Heide. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Liber: Malmö

Skolverket. (2011). *Lgr11 - Läroplan för grundskolan, förskoleklassen & fritidshemmet*. Skolverket: Stockholm

Østbye, H. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber

## 8.2 Vetenskapliga artiklar

Hart, Z. Message Content and Sources During Organizational Socialization, *Journal of Business Communication* 49(3) 191–209 (2012) s.193

## 8.3 Digitala källor

*Friskola*, krav och villkor för en friskola.

<http://www.friskola.se/starta-driva/oppenhetskrav-och-ko-i-fristaende-skolor>

Hämtad 2015-04-14

*Friskola*, vad är en friskola?

[http://www.friskola.se/fakta-om-friskolor/fragar-o-svar?expanded\\_accordions=vacc-bd6eecd&vacc-73fc87d9](http://www.friskola.se/fakta-om-friskolor/fragar-o-svar?expanded_accordions=vacc-bd6eecd&vacc-73fc87d9)

Hämtad 2015-04-14

*Nationalencyklopedin*, fristående skola

[www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/fristående-skola](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/fristående-skola)

Hämtad 2015-04-13

*Nationalencyklopedin*, institution

[www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/institution](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/institution)

Hämtad 2015-05-20

*Skolverket*, skolformer

<http://www.skolverket.se/skolformer>

Hämtad 2015-04-13

*Skolverket*, skolans värdegrund och uppdrag

<http://www.skolverket.se/laroplaner-amnen-och-kurser/grundskoleutbildning/grundskola/laroplan/curriculum.htm?tos=GR>

Hämtad 2015-04-14

Sveriges Annonsörer, Internkommunikation på Lindex

<http://www.annons.se/artiklar/en-planerad-och-tydlig-internkommunikation-ar-en-forutsattning>

Hämtad 2015-05-19

# Bilagor

## Bilaga A Begreppsförklaring

En skola är en institution i samhället (Nationalencyklopedin, 2015) där elever ska kunna tillägna sig kunskap och skolan har som uppdrag att skapa framtidens samhällsmedborgare. Skolan ska även bidra till att föra över grundläggande värderingar, traditioner, språk och kunskaper från en generation till en annan. Det främsta uppdraget som skolan har är att förbereda unga människor för ett liv av lärande.(Skolverket, 2011).

### **Gymnasieskola**

Skolan är konstant i en förändring och utveckling, den senaste förändringen som skedde var införandet av den nya skolreformen inom gymnasieskolan som trädde i kraft 2011. Det är en frivillig skolverksamhet för i första hand unga människor i åldrarna 16-19 år. Gymnasieskolan hade fram till läsåret 1995/1996 olika linjer man kunde studera, de ersattes med ett antal nationella program. De nationella programmen omvandlades 2011 när den nya gymnasiereformen infördes och det blev 18 nationella program, varav sex program är högskoleförberedande och 12 är yrkesförberedande. (NE.se, 2015)

### **Kommunal skola**

Skolform som ingår i det offentliga skolväsendet och har kommunerna i Sverige som huvudman. Denna skolform är öppen för alla och ska vara gratis.(Skolverket, 2015)

### **Friskola**

En form av skolverksamhet som inte tillhör det offentliga skolväsendet och drivs av en annan huvudman. Precis som för en kommunalskola, måste en friskola vara öppen för alla, däremot kan en friskola ha urvalsprocess om fler söker än det faktiskt finns platser på skolan. Om detta skulle ske får en friskola använda sig utav fyra urvalskriterier som är tillåtna av skolinspektionen; syskonförtur, elever som gått i skolans förskola/förskoleklass, kötid, närhetsprincip. En friskola får inte ta ut en elevavgift från eleverna, utan finansieras som kommunalskolor genom skolpeng, däremot får friskolan ta emot donationer etc.(friskola.se, 2015)(NE.se, 2015)

### **Styrning**

Det är skollagen som anger vilka ramar som gäller för all skolverksamhet. Ramarna innehåller de övergripande mål och riktlinjer som skolan ska följa i sin verksamhet. Utöver ramarna finns läroplaner som även de ska hjälpa till att styra skolans verksamhet. Läroplanerna innehåller mål som ska uppfyllas i alla ämnen. Läroplaner och kursplaner beskriver inte hur undervisning ska ske, utan tar endast upp vilka kunskapskvalitéer som ska utvecklas hos eleverna i skolan. Alla skolor ska ha en rektor som har det yttersta ansvaret för ledning och samordning av det pedagogiska arbetet i organisationen.(Skolverket, 2015)

## Bilaga B Intervjuguide – Rektor

**Bakgrundsfrågor** - kön, ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenhet, hur länge man arbetat inom skolan, hur länge man arbetat inom den nuvarande organisationen

### **Berätta om organisationens struktur**

#### **Socialisering**

Hur vill du bli bemött på en ny arbetsplats av chefen?

Vad har du som chef för ansvar när det kommer nya medarbetare?

Vilken information är relevant att få reda på när man börjar på en ny arbetsplats?

Vad skulle du begära av arbetsplatsen när du börjar som nyanställd?

Vilket ansvar har den nya medarbetaren och vilket ansvar har du?

Hur var det att börja arbeta på din nuvarande arbetsplats?

Hur gjorde du för att söka information och förstå arbetsplatsen?

Vad var bra när du började arbeta på din nuvarande arbetsplats?

- Svårigheter? - Komma in i organisationen/rutiner?

#### **Kommunikation**

Hur tycker du internkommunikationen fungerar?

Hur ser en vanlig dag på arbetet ut?

Hur har det nya betygssystemet påverkat ditt arbete?

Har du och dina kollegor diskuterat de nya betygen mycket?

Hur gick implementeringen av det nya betygssystemet till?

Hur är arbetet mellan arbetslagen?

Vilken kanal vill du helst ha information genom?

Beskriv ett vanligt möte? - Finns det något att förbättra?

Om du fick ändra något inom internkommunikationen vad skulle det vara då?

Vilken kommunikation dominerar? Informell eller formell?

Vilka kanaler som finns?

Vilken information vill du ha genom vilken kanal?

## **Ledarskap**

Hur tycker du en bra chef ska vara?

- Egenskaper?

Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil?

Vad är din viktigaste lärdom under den tid du har agerat som ledare?

Äter du fika och lunch med dina medarbetare?

Hur aktiv och synlig tycker du en chef ska vara?

- Ute i verksamheten eller uppe på sitt kontor?

Vad betyder pedagogiskt ledarskap för dig?

Kan dina medarbetare prata med dig kring negativa eller obekväma ämnen?

## **Kultur**

Vad är värdegrund för dig?

Anser du att din arbetsplats har en tydlig värdegrund?

Hur går ni tillväga för att nya medarbetare ska förstå arbetsplatsens värderingar?

Vilka förberedelser sker när det kommer nya medarbetare?

Vet du vilka mål och visioner din arbetsplats har?

Trivs du på din arbetsplats?

Skulle du kunna beskriva kulturen på skolan?

- Subkulturer?

## Bilaga C Intervjuguide – Lärare

**Bakgrundsfrågor** - kön, ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenhet, hur länge man arbetat inom skolan, hur länge man arbetat inom den nuvarande organisationen, vilket ämne man undervisar i

### **Berätta om organisationens struktur**

#### **Socialisering**

Hur vill du bli bemött på en ny arbetsplats av chefen?

Vilken information är relevant att få reda på när man börjar på en ny arbetsplats?

Vad skulle du begära av arbetsplatsen när du börjar som nyanställd?

Vilket ansvar har chefen och vilket ansvar har du?

Hur var det att börja arbeta på din nuvarande arbetsplats?

Vad var bra när du började arbeta på din nuvarande arbetsplats?

- Svårigheter? - Lära ut ämnet? - Komma in i organisationen/rutiner?

Hur gjorde du för att söka information och förstå arbetsplatsen?

#### **Kommunikation**

Hur tycker du internkommunikationen fungerar?

Hur ser en vanlig dag på arbetet ut?

Har du och dina kollegor diskuterat de nya betygen mycket?

Hur gick implementeringen av det nya betygssystemet till?

Hur är arbetet mellan arbetslagen?

Vilken kanal vill du helst ha information genom?

Vilken information vill du genom vilken kanal?

Beskriv ett vanligt möte?

Finns det något att förbättra inom internkommunikationen, vad skulle det vara?

Vilken kommunikation dominerar? Informell eller formell?

#### **Ledarskap**

Hur tycker du en bra chef ska vara?

- Egenskaper?

Hur aktiv och synlig tycker du en chef ska vara?

- Ute i verksamheten eller uppe på sitt kontor?

Vad betyder pedagogiskt ledarskap för dig?

Hur känner du inför att prata med din chef om negativa saker?

Kan du beskriva din rektors ledarskapsstil?

### **Kultur**

Vad är värdegrund för dig?

Anser du att din arbetsplats har en tydlig värdegrund?

Vet du vilka mål och visioner din arbetsplats har?

Trivs du på din arbetsplats?

Kan du beskriva kulturen på din arbetsplats?

- Subkulturer?



## Bilaga D Intervjuguide – Oplanerade intervjuer

Hur tycker du att internkommunikationen fungerar på skolan?

Kan du beskriva kulturen på skolan?

Hur är det att vara nyanställd?

Hur fungerar intranätet?

Vilken kommunikation dominerar?

## Bilaga E Intervjuguide – Förstudie

Vad associerar ni med ordet kommunikation?

Vad är bra kommunikation för er?

Har internkommunikation ingått som ett ämne i er utbildning?

Anser ni att ni att det skulle behövas mer utbildning inom kommunikationsområdet för ert yrke?

Hur tycker ni den interna kommunikationen fungerar på er arbetsplats?

Vad skulle behöva förbättras?

Anser ni att det finns något generellt kommunikationshinder/problem inom ert verksamhetsområde?