

Kultur och språk i en lärande organisation

Bim Riddersporre och Magnus Erlandsson

Ledarskap är ett stort och brett fält av erfarenhet, kunskap och forskning med en mängd möjliga infallsvinklar och frågeställningar (Alvesson & Svenningsson, 2010). Vi ska i denna text zooma in från det breda ledarskapsfältet mot ett specifikt uppdrag – att leda förändring. Vi gör det med ett särskilt fokus på hur organisationers kulturer kan underlätta förändringsarbete, och på hur organisationers kulturer kan fångas, förstås och förändras – och bilda grund för det vi kallar *lärande organisationer*.

Den form av kultur fokuserat ledarskap vi skriver om här benämns ofta *förändringsledarskap*. Förändringsledarskap är det kombinerade medarbetar- och situationsanpassade ledarskap som krävs för att skapa förändringar hos såväl enskilda medarbetare som i arbetslag och organisationer. I ett *medarbetaranpassat ledarskap* finns en insikt i förändringsprocessers både kognitiva, känslomässiga och beteendemässiga dimensioner. I det *situationsanpassade ledarskapet* finns en förmåga till en flexibel och klok organisering av de processer genom vilka varaktiga förändringar initieras, formas och underhålls – oavsett om det är den enskilde, gruppen eller organisationen som ska förändras (Gill, 2003; Alvesson & Svenningsson, 2010; Yukl, 2011; Northouse, 2015; Leo & Wickenberg, 2013).

Den läsare som är bekant med systemteorins grundantaganden och perspektiv på organisationer kommer att känna igen sig, då det situations- och medarbetaranpassade förändringsledarskap vi tecknar här bygger på en systemisk förståelse av organisationens kultur, nivåer och delar (Öqvist, 2018). Enkelt uttryckt säger systemteorin att *alla* medarbetares kunskaper, förmågor, erfarenheter och lärande är viktiga för en organisations välmående och utveckling. Och att alla medarbetare påverkas, i liten eller hög grad, av de förändringar du som ledare initierar.

I vår text ska vi bland annat uppehålla oss vid hur ledarskap, kultur, språk och förhållningssätt kan underlätta det gemensamma lärandet, oavsett vilket steg på kunskapstrappan de olika medarbetarna befinner sig på. Men vi börjar med att diskutera begreppet organisationskultur och hur kulturen kan främja en lärande organisation.

Organisationskulturer och lärande organisationer

Det framgångsrika förändringsledarskapet bygger på kunskaper om hur organisationers kulturer kan hindra eller främja förändring (Kanter, 1999). Ledarskap, medarbetarskap och verksamhet hänger samman i en helhet, en helhet som alltid finns inom ramen för en specifik organisations- eller arbetsplatskultur. Kulturen är alla de särdrag, omständigheter, överenskommelser och oskrivna regler som sammantaget får oss att känna eller ibland inte känna gemenskap. De lokala kulturer som utvecklas på arbetsplatser kan vara mer eller mindre ändamålsenliga beroende på hur det aktuella uppdraget ser ut.

Skolkulturer kan delas in i åtminstone fyra idealtyper. En idealtyp samlar kulturens karaktäristiska drag och får på så sätt fram dess mönster och framträdande egenskaper. I verkligheten existerar kulturer sällan i så renodlade former som de framställs i idealtyper, och ibland kan flera idealtyper återfinnas i en och samma skolorganisation. Med stöd i forskning (se t ex Staessen, 1993a; Staessen, 1993b; Hargreaves, 1998; Blossing, 2003) kan vi tala om fyra kulturer (eller idealtyper) som är vanliga inom skolans organisation:

Den individualistiska eller familjära kulturen

Den enskilde läraren sköter undervisningen som han eller hon tycker är bäst. Lärare möts i personalrummet men pratar då mer om enskilda elever och föräldrar än om undervisning eller pedagogik.

Den balkaniserade kulturen eller särbokkulturen

Samarbete finns men sker mellan lärare i små grupper, sammanhållna av särintressen (exempelvis ämnesgrupperingar). På en sådan ”särboskola” finns ingen gemensam vision om skolans framtid. Istället följer det mesta sedan länge inarbetade rutiner.

Den påtvingat kollegiala kulturen

Kulturen är uppbyggd kring regler om hur samarbetet ska organiseras. Skolledningen kan ha för avsikt att skapa förändring men effekten blir snarare den motsatta, genom att lärarna av plikt kommer på beordrade gemensamma konferenser utan att egentligen engagera sig.

Den samarbetande kulturen eller den professionella kulturen

Här initierar och driver lärarna tillsammans förbättringar av undervisningen på skolan. Det lämnas ett stort utrymme för att diskutera och lösa olika pedagogiska frågor. Skolledaren är en tydlig pedagogisk ledare.

Förändrings- och utvecklingsprocesser gynnas av det vi brukar kallar en lärande kultur, eller *lärande organisation*. I en lärande organisation görs både enskilda och kollegiala lärande till en avgörande drivkraft i förändringen (Senge 1995). Och det säger sig säkert självt att det är den samarbetande eller professionella kulturen ovan som ligger närmast idealet om en lärande organisation. I en lärande organisation kännetecknas kulturen av ett *tillåtande* klimat; av respekt för varandras olika perspektiv och bidrag; och av *tillit* till medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet.

För den som har ansvar att rusta organisationen för förändring är det nödvändigt att först inventera den rådande kulturen, och söka svar på vad i organisationens kultur som gynnar öppenhet, flexibilitet, förändring, och vad som utgör hinder. Kulturen kan med en metafor liknas vid jordmånen för vårt arbete. Och även om alla växter (läs: organisationer, enheter och medarbetare) inte behöver samma slags jord för att växa och blomstra, så är den goda

jordmånen rik på näring, utrymme och ljus. En förändringsledare behöver således börja med att skaffa sig en uppfattning om vad i kulturen som behöver ändras eller utvecklas, innan organisationen och praktiken kan göra det.

Kulturen vägleder våra handlingar

Innan vi undersöker den jordmån som är gynnsam för en hållbar verksamhet med beredskap för förändring, behöver vi ha en förståelse av kultur som ett kollektivt fenomen, något som människor skapar tillsammans under lång tid. Det tar alltså tid att bygga en kultur på en arbetsplats eller i en organisation. Många människor är inblandade i ett slags pågående förhandling om hur kulturen ska ta sig uttryck och i bästa fall sker en kontinuerlig anpassning av kulturen. Men när ett visst förhållningssätt eller handlingsmönster är gemensamt överenskommet är det inte så enkelt att ändra på detta. Man säger att kulturen har en historisk tröghet (Alvesson och Svenningsson, 2010). Människor har en tendens att hålla fast vid sina – och organisationens – idéer om vad som är rätt och fel, vilket inverkar på en förändringsledares möjlighet att införa något som är nytt eller annorlunda.

Kultur handlar egentligen inte om vårt beteende. Kulturen är snarare det som ligger bakom och vägleder oss i våra handlingar och som möjliggör ett gemensamt meningsskapande. Kulturen kan betraktas som en delad tolkningsram inom vilken en viss grupp människor kommit överens om att hålla sig. Utan en sådan kulturell ram vore det omöjligt att samordna grupper på till exempel arbetsplatser. Det är alltså nödvändigt med vissa gemensamma hållpunkter: ”Här visar vi varandra respekt genom att komma i tid och vara aktiva på möten; på vår skola har vi alltid...” etc. Denna känsla av att samordna sina ansträngningar för ett gemensamt mål, utifrån överenskomna värden eller regler, är själva motorn i det kollegiala arbetet. Organisationskulturen är därmed basen för en gemensam identitet, ett vi. Internt kan ett kulturellt vi vara som ett smörjmedel. Genom att komma överens om en ram för hur vi ska vara, göra och tala minskar de konflikter som annars kunnat uppstå kring detta.

Det saknas visserligen inte kritiska röster om starka organisationskulturer (Alvesson & Spicer, 2012). En sträng kultur kan innebära en stark styrning av individen vilket riskerar att perspektiv och möjligheter som ligger utanför ramen aldrig kommer fram. I en sådan kultur kan organisationen gå miste om potentiell utvecklingskraft. Samtidigt kan starka kulturer försvåra för nya medarbetare att känna sig inkluderade. Men om själva kulturen, även om den är ”stark”, kännetecknas av öppenhet, nyfikenhet och tillit kan dessa risker förebyggas.

Att få syn på organisationens kultur

Vi skriver ovan att allt förändringsarbete tar sin början i en kartläggning av den rådande kulturen – men går det verkligen att fånga och få syn på den kultur som finns i en organisation eller på en arbetsplats? Ja, genom att vara uppmärksam på kulturens uttryck och yttringar (Alvesson och Svenningsson, 2010; Riddersporre & Erlandsson 2016). Genom språk, handlingar, materiella ting och symboliska uttryck så tar kulturen gestalt. Det är även genom dessa ”kanaler” som kultur skapas, bekräftas och förstärks. Svaret på frågor

om språk, handlingar, materiella ting och symboler blir sammantaget till en bild av den kultur man skapat tillsammans. Det går alltså att förstå organisationer genom att läsa och tolka dessa organisationers ”unika språk” (Tietze et al, 2003).

När du undersöker eller reflekterar kring din organisations kultur kan du inspireras av de fyra idealtypiska kulturerna som vi presenterade tidigare, men du kan också leta efter sådant som nyanserar eller kanske motsäger de fyra idealtyperna – ni. Ni kanske har en kultur som snarare bör ses som en sammanslagning av några av idealtyperna, eller en kultur för vilken ingen av idealtyperna är rättvisande? I det följande ger vi några exempel på konkreta frågor som kan ställas till den organisation eller arbetsplats du leder, frågor som kan kompletteras med egna frågor, och som tillsammans, utifrån de svar som ges, tecknar bilden av kulturen. Frågorna rör fyra områden: språk, handlingar, materiella ting och symboliska uttryck.

Språk

Språket är ofta det mest kraftfulla verktyget i en kultur som skolans eller förskolans. Hur talar vi med varandra när vi är på jobbet? Det handlar om språkbruk (om hur vi bör uttrycka oss), mötesspråk (om vem som initierar en fråga; om hur man får uttrycka en åsikt; om vem som förväntas tala eller vara tyst), och graden av öppenhet (om hur ärlig eller känslomässig man tillåts vara). Och kanske mest intressant av allt – vilka gemensamma berättelser skapar vi på arbetsplatsen och vilken sensmoral finns i dem?

Handlingar

En dag på arbetet är fylld av många små handlingar, ofta av vardaglig och repetitiv karaktär. Hur hanteras behovet av pauser, småprat eller kollegialt stöd? Småprat av privat karaktär kan vara vanligt på vissa ställen men inte riktigt välkommet på andra. Och är det tillåtet att vara behövande och att misslyckas? Får man i så fall stöd av sina kolleger – eller förväntas man klara sig genom svårigheter på egen hand?

Materiella ting

Ofta är fördelningen av organisationens materiella resurser inte helt symmetrisk. Vem har eget rum, vem har eget skrivbord, och vem har ”bara” del i en mer kollektiv yta? Till de materiella tingen hör även arbetsplatsens fysiska utseende, dess arkitektur, planlösning, inredning, möblering och design. Vissa organisationer lägger stor kraft på att låta organisationens fysiska ”utseende” förmedla en bild av den kultur man har eller vill skapa. Några låter till exempel biblioteket bli ett slags nav för organisationen, placerad mitt i byggnaden – medan andra ställer bokhyllorna i källaren.

Symboliska uttryck

Hur visas uppskattning i de fall man lyckats väl med något, liksom uppmuntran när det ännu återstår en bit till det goda resultatet? Det spelar roll för kulturen om, och på vilket sätt, man blir uppmärksammad för en prestation eller ansträngning. En lärare kan bjuda på eller bli firad med tårta efter att ha lyckats med ett svårt uppdrag; en nyutbildad

förskollärare som just haft sitt första föräldramöte kan få ett uppskattande ord av chefen inför sina kolleger, etc. De flesta arbetsplatser skapar en gemensam ram även för mer symboliska handlingar. Det kan vara årets traditionella jullunch eller något som motiverar en bakelse i personalrummet. På vissa arbetsplatser firas även familjerelaterade händelser som födelsedag, giftermål eller föräldraskap.

Förändringsledaren, språket och kulturen

Svaren på frågor om språk, handlingar, materiella ting och symboler blir alltså sammantaget till en bild av organisationens kultur. En förändringsledare behöver först fånga denna bild av kulturen, sedan avgöra vad i denna kultur som behöver förändras eller utvecklas. Det senare kan uttryckas som att formulera skillnaden mellan nuvarande kultur och den önskvärda kulturen, och att finna de faktorer som gör resan mot den önskvärda kulturen möjlig.

Följande avsnitt handlar om hur framförallt språket kan bli ett verktyg i ett sådant kulturfokuserat förändringsledarskap; om hur språket kan användas i olika sammanhang och för olika syften, men med den övergripande ambitionen att skapa en kultur för utveckling och förändring.

Språket – en nyckel till förändring

En viktig premiss för att kunna skapa något tillsammans är att samordna föreställningar om såväl nuläge som ett önskvärt läge. Hur kan vi arbeta med detta? Det mest kraftfulla sättet, menar vi, är språket (Jarlvi & Riddersporre, 2018). Vi talar alltid med varandra: vi uttrycker våra tankar, stämmer av, förhandlar och kommer kanske överens om vad som ska göras. Det talade och skrivna ordet är ett redskap som är så kraftfullt och viktigt att vi helt enkelt är tvungna att använda det.

Genom att tala eller skriva kan vi reda ut och förklara, samordna eller förhandla – och mycket mer. Men språket är också ibland ett hinder eller en källa till oönskade missförstånd. Det är, kort sagt, både komplext och mångtydigt. Detta är något som påverkar alla organisationer, kanske mer än man till vardags är riktigt medveten om (Riddersporre i Jarlvi & Riddersporre, 2018, s. 86).

Vi ska nu titta närmare på några olika, språkliga gestaltungsformer. Som ledare behöver man behärska en rad olika sätt att använda sina språkliga redskap – och att göra det medvetet och med eftertanke.

Att planera sin kommunikation

Om vi utgår från att meningsskapande är en central uppgift för ett ledarskap (här inkluderas såväl ledare med formellt chefsmandat som andra ledare av förändringsprocesser), kan vi

säga att det bland annat handlar om att styra innebörder. Själva verkligheten och faktiska omständigheter av olika slag ligger ofta utom räckhåll för ledaren att styra över. Men att skapa mening utifrån den verklighet och de omständigheter som råder, genom att avgöra, formulera och presentera vilka innebörder de har för verksamheten – det, menar vi, ligger mitt i en ledares uppdrag.

Den som är ledare för en process eller har ett chefsmandat kommunicerar inte på samma villkor som övriga medarbetare. Med ett sådant ansvar följer krav på att tygla spontaniteten och att planera sin kommunikation. Detta är ett konstaterande som ibland rör upp känslorna hos de ledare vi möter i handledning och fortbildning: ”Ska man inte få vara spontan? Då är jag ju inte mig själv!”. Men för att förstå betydelsen av ledarens planerade kommunikation måste vi ta medarbetarens perspektiv. I medarbetarpositionen har vi ju alltid en del av uppmärksamheten riktad mot det vi kan kalla organisationens vägvisare, eller mot besked från den som leder: ”Hur vill hen att vi ska göra egentligen? Vad ska jag förhålla mig till i mitt fortsatta arbete?” Det är i sin ordning att som medarbetare tänka högt och tala fritt, eller pröva en idé för att sedan ta tillbaka den igen. Det kan vara roligt och kreativt. Men om en ledare gör på samma sätt uppstår förvirring. Det finns alltid de bland medarbetarna som tror att redan det första yttrandet från ledaren är ett besked. När det sedan följs av alternativa idéer framstår ledaren som virrig eller obeslutsam. Det som yttras av en ledare tillmäts alltså en annan tyngd och behöver därför botten i en god kommunikativ medvetenhet hos den som leder, till exempel så här: ”Det är detta jag som ledare vill nå fram med, därför har jag valt att uttrycka mig så här”.

Språk på möten

I en typisk svensk skola eller förskola säger möteskulturen mycket om arbetsplatsens kultur, eftersom så mycket av verksamheten kretsar kring möten – av olika slag och med olika syften. Även förändringsprocesser tar ofta vägen om många möten. Att leda möten bör därför ses som en särskild konst. Språket, vårt speciella fokus här, har förstås en stark ställning också när det gäller möten. Redan i kallelse och dagordning förmedlas något om hur inkluderande ett möte kommer att vara: Vilka termer används – är alla bekanta med dem? Finns det en osynlig agenda som bygger på deltagande i informella överläggningar inför eller mellan de formella mötena? Hur undviker jag som ledare att mitt sätt att arrangera möten skapar eller befäster hierarkier mellan olika ämnen och medarbetare? En speciell uppmärksamhet bör riktas mot jämställdhet. Hur fördelas deltagande, liksom ord och utrymme mellan män och kvinnor under mötet? Och är organisationen som helhet att betrakta som jämställd (Billing & Lundholm, 2012)? Betydelsefullt är även att få olika personalgrupper att känna sig delaktiga i möten och förändringsprocesser: hur kan jag som ledare agera för att få personalen på fritids, kansliet och vaktmästeriet uppfatta sig som en del av och viktiga i det som sker?

Den ledare som vill skapa förändring genom delaktighet bör fundera på sådana frågor. Vi rekommenderar ett tydligt och rakt språk både skriftligt och muntligt samt bra

bakgrundsteckning inför aktuella frågor, så att alla kan delta aktivt. En bra mötesledare behöver kunna lyssna och uppmuntra alla till att våga bidra. När alla gjort sina inlägg är det viktigt att ledaren sammanfattar och konkluderar: ”Detta är vad jag uppfattat av era bidrag och så här ser mitt förslag ut för hur vi går vidare”. Målet är att alla ska lämna mötet med en känsla av att 1) ha förstått de frågor som behandlats, 2) fått sitt bidrag mottaget med respekt, samt 3) veta något om vad som kommer att hända härnäst.

Kom ihåg att språk hjälper oss att förstå och hantera tillvaron tillsammans. Språket kan bjuda in men även stänga ute. Medvetenhet om språkets betydelse är en viktig nyckel till det framgångsrika förändringsledarskapet.

Organisationens språk: metaforer och berättelser

En viktig funktion för organisationens kultur har det vi här kallar för organisationens berättelser (Jarlvi & Riddersporre, 2018). Detta är händelser som gärna återberättas, kanske med en sensmoral på slutet. Det kan även vara berättelser som delas om goda insatser, misslyckanden eller sådana som handlar om makt. Berättelserna kan ses som ett slags kulturella konton eller behållare för gemensam betydelse och mening (Tietze et al., 2003). En berättelse skapas både av den som berättar och den eller de som tar emot den. Liksom fallet är med metaforer (se nedan), har berättelser större potential att uppfattas lika i homogena miljöer (där många medarbetare delar levnadsomständigheter, erfarenheter och språkbakgrund, etc.). I en heterogen miljö ökar risken för missförstånd – samtidigt som det i en sådan miljö kan finnas en stor potential i möjligheten att se flera olika betydelser. För ledaren är det viktigt att inte lämna en berättelse vind för våg utan att ta reda på hur den tagits emot av olika medarbetare.

För att krydda språket och för att förtäta vissa innebörder används ofta metaforer: att man medvetet byter ut ett begrepp och ersätter det med ett annat, vanligen hämtat ur en annan sfär (Alvesson & Spicer, 2012). En metafor de flesta känner igen är ”sammhällsmaskineriet”. Samhället är ingen maskin, men genom att hämta ett begrepp från teknikens och industrins värld vill man poängtera betydelsen av funktion, pålitlighet – liksom risken för haveri. I en organisation med hög grad av homogenitet är det särskilt vanligt med metaforer, även sådana som skapas i farten. Detta är möjligt eftersom kollegerna delar associationer och därigenom förstår metaforens innebörd och betydelse. I mer heterogena miljöer bör ledaren vara medveten om risken för missförstånd kopplat till användningen av metaforer (Tietze et al., 2003). Men använda med eftertänksamhet kan metaforer bidra till gemensam mening och förståelse på en arbetsplats eller i en organisation.

Om att hantera och använda motstånd mot förändring

Det är svårt att i förändringsprocesser helt undvika olika typer av motstånd från organisation och medarbetare. Men det finns dels kraft att hämta i motstånd, dels sätt att

arbete som kan minska eller dämpa förändringsmotståndet. Till det förra hör medarbetares ibland helt rimliga och rationella invändningar mot det förändringsarbete som initieras, för att det till exempel finns brister i resurser och planering. Ett öppet och tillåtande klimat gör att dessa synpunkter både kan göras hörda och leda till angelägna justeringar. Motståndet kan också göra lärandet mer ”synligt”. Rätt använt kan motstånd minska risken för att lärandet bara blir ett anpassningslärande – i vilket medarbetarna passivt tar efter ett färdigformulerat recept, utan att själva reflektera över uppgifter och metoder – och öka chanserna till ett erfarenhetslärande – i vilket medarbetarna kritiskt prövar och själva deltar i utformandet av uppgifter och metoder. Lärandet kan den vägen och med motståndets hjälp bli kreativt och leda till ett mer reflektivt handlande, där man tar vara på det man lärt och gör det till underlag för omprövning av den egna praktiken (Ellström 1996; Myndigheten för skolutveckling 2008). Sett på detta sätt är alltså motstånd en tillgång i förändringsprocesser.

Till de praktiker som kan minska eller dämpa medarbetares motstånd hör en väl utvecklad och kontinuerlig dialog med medarbetarna. Skolledare som styr utan att förankra, diskutera och resonera med sina medarbetare i samband med förändringar möter nästan utan undantag motstånd inför och under dessa förändringar (Nehez, 2016; Ludvigsson, 2009). Mer känslomässiga skäl till det motstånd som medarbetare kan uppvisa – och som till exempel kan ha att göra med att den egna praktiken kanske ifrågasätts eller indirekt pekats ut i förändringsarbetet: ”så jag har gjort fel i alla år?” – behöver hanteras med inkännande och medarbetaranpassade samtal och lösningar.

En till den rika dialogen närbesläktad strategi är att som skolledare anstränga sig för att i organisationen skapa förståelse för varandras olika utgångspunkter, vilket en skolledare framför allt kan göra genom vardagens många informella, små möten, snarare än under officiella stormöten (Riddersporre & Erlandsson, 2016; Ludvigsson, 2009). Öqvist (2018) använder sig av journalisten Guy Taleses uttryck: ”the fine art of hanging around”, som helt enkelt syftar på att så ofta som möjligt fysiskt befinna sig där medarbetarna befinner sig. Som ett sätt att just få förståelse för varandras ibland olika utgångspunkter inför förändringsarbete, men också som ett sätt att visa medarbetarna, lite mer ”en och en”, vad man som skolledare vill att medarbetarna och därmed organisationen ska prioritera.

En systemteoretisk förståelse av en lärande kultur

Flera forskare hävdar att skolledarskap framför allt handlar om att skapa och underhålla goda relationer till och mellan medarbetarna, och genom att fördela ansvar så att alla medarbetare blir delaktiga i ledarskapet (Brüde Sundin, 2007; Persson m.fl., 2005; Hörnqvist och Leffler, 2014; Nehez 2016). Rektorer i framgångsrika skolor lyckas med att bygga en stark men tillåtande gemenskap i samarbetande kulturer, där lärarna involveras i planering, beslutsfattande och genomförande (Nehez 2016). En sådan gemenskap kan sägas vila på en systemteoretisk förståelse av organisationer, i vilken de enskilda medarbetarna ses i just det sammanhang de befinner sig, liksom som en del i en helhet, ett system. En

förändringsledare i denna tradition fokuserar orsakerna bakom hinder för utveckling, snarare än hindren i sig (Öquist 2018).

Beskrivningen ovan har stora likheter med det som kallas för en lärande organisation, först presenterad av Peter Senge i boken *Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst* (Senge 1995). Det som var nytt i denna beskrivning var Senges betoning av systemtänkandet. Alla delar av en organisation måste fungera eftersom delarna är ömsesidigt beroende av varandra. I en lärande organisation betraktas de erfarenheter man gör som utgångspunkt för fortsatta försök att lära mer eller utvecklas. Det viktiga blir inte att bedöma resultat eller utfall på kort sikt, utan i stället de erfarenheter som görs och hur de används. Det blir inte så farligt att misslyckas, huvudsaken är att försöka och att dela med sig. Många organisationer har ambitioner att vara lärande i Senges betydelse – men också här är det motiverat med en liten brasklapp: den fullt igenom lärande organisationen, som lever upp till alla de krav Senge ställer, finns nog bara i fantasin. Därmed inte sagt att den inte bör vara ett mål att sträva efter eller inspireras av.

Grogrund för förändring: aspekter av ett gott förändringsledarskap

Rosabeth Moss Kanter är en världsledande amerikansk ledarskapsforskare. Innan vi avslutar vill vi med inspiration från Kanter (1999) arbete lyfta fram några föresatser att sträva mot för ett framgångsrikt förändringsledarskap i och för lärande organisationer.

Att intressera sig för omgivning och omvärld

Det är viktigt att läsa av vad som pågår runt omkring den verksamhet eller organisation där man själv verkar. I systemteorin talar man om öppna respektive slutna system, där det slutna systemet endast förlitar sig på den information och feedback som ges inifrån det egna systemet, med risk för felaktiga analyser och korrigeringar. Kanter betonar vikten av ett öppet system, det vill säga att ”tona in” till omgivningen. Det är viktigt att föra samtal med många olika parter för att få deras syn på saken. För skolan och förskolan är det nödvändigt att förstå en rad omvärldsfaktorer, så som skolpolitiska beslut och diskussioner, huvudmannens önskemål och krav samt befintliga styrdokument och de som för tillfället är under revidering. Föräldraopinionen har också betydelse, liksom forskningen och det offentliga samtalet om barns och elevers rättigheter och uppväxtvillkor. En förändringsledare behöver i sin organisation skapa en kultur av uppmärksamhet och intresse bland medarbetarna för det som händer i omvärlden.

Att utmana det rådande sättet att tänka

För att kunna tänka nytt behöver förändringsledaren kunna utmana rådande idéer om hur allt ska gå till, för att öppna sig och sina medarbetare för nya och kanske oväntade alternativ. Här talar Kanter (1999) om en kultur som uppmuntrar ett kalejdoskopiskt tänkande, där inspiration från olika sektorer eller delar av omvärlden kan tas i beaktande i sökandet efter nya idéer.

Att kommunicera en övertygande idé om förändring

Ledarens sätt att formulera, motivera och förhandla innehåll och innebörd i förändringen är smörjmedlet i processen. En förändringsledare behöver därför tänka igenom sin kommunikation och planera den väl. Men det går sällan att övertyga sina medarbetare eller andra om värdet av en tanke som de inte kan sympatisera med (Fairhurst, 2010; Riddersporre & Erlandsson, 2016). Därför behöver förändringsledaren vara lyhörd för och intresserad av hur människor i och runt organisationen tänker. En kultur som tar vara på medarbetarnas tankar och erfarenheter kan bidra med många perspektiv på tänkbara vägar framåt.

Att hålla ut

Förändring tar tid, ofta längre än man trodde i början. Forskare talar om tidshorisonter på tre till fem år vid mer genomgripande organisationsförändringar (Fullan 2008). Det ställer särskilda krav på ledarskapet. Under loppet av en process uppstår ofta någon form av motstånd; det kan hända att planeringen inte varit så bra, att man överskattat beredskapen att utvecklas och underskattat den ökade arbetsbördan. Då gäller det för ledaren att lyfta blicken och påminna sig själv och dem som är involverade om målet och syftet. Det är viktigt att tala om det som ligger i vägen, men även om alla möjligheter som en förändring kan föra med sig. Om ledaren orkar hålla ut och genom kulturen sprida tilltro till det arbete man lägger ned, tål processen en och annan utmaning på vägen.

Att visa uppskattning till alla

Kanter framhåller till sist betydelsen av att göra alla medarbetare till hjältar. I en svensk skolkontext kan det kanske uttryckas som att en förändringsledare bör vara generös med uppmärksamhet, bekräftelse och beröm (Riddersporre & Erlandsson 2016).

Förändra kulturer – skapa möjligheter

Den ökade betydelsen av att uppmärksamma och aktivt arbeta med organisationskulturer i förskolor och skolor bottnar bland annat i att vi, tack och lov, inte längre förklarar olika typer av problem och brister i verksamheterna som problem och brister hos barnet och eleven. Idag uppfattar vi istället utmaningar i verksamheten som en effekt av det sätt som förskola och skola möter barnet och eleven. Ansvaret har flyttats från barnet och eleven till förskolan och skolan som organisation. Därmed har den också flyttats till den kultur som omger barnet och eleven, och till dig som ledare. Som skolledare har du inte bara formellt ansvar för utan också en stor betydelse för hur din verksamhets organisationskultur ser ut, förbättras och vårdas (Riddersporre & Erlandsson 2016). I den här texten har vi gett dig några olika perspektiv på hur en skolas organisationskultur kan förstås – liksom några verktyg för att fånga och förändra den. I nästa moment får du möjlighet att pröva några av dessa perspektiv och verktyg.

Referenser

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012), *Ledarskapsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2010), *Ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B. and Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publication.
- Berg, Gunnar (1999). *Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling*. Stockholm: Förlagshuset Gothia.
- Billing, Yvonne, D. & Lundholm, Susanne. 2012. *Könsperspektiv på organisationer*. I: *Organisationer, ledning och processer*. Mats Alvesson & Stefan Svenningsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, Ulf (2003). *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Brüde Sundin, J. (2007), *En riktig rektor: Om ledarskap, genus och skolkulturer* (Doktorsavhandling, Linköping Studies in Pedagogic Practices, 3). Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.
- Ellström, P-E. (1996). *Rutin och reflektion*. I Ellström, P-E., Gustavsson, B. & Larsson, S. *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Fairhurst, G. T. (2010), *The power of framing: creating the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2008), *The Six Secrets of Change. What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gill, R. (2010), *Change management – or change leadership?*, s. 307-318, i *Journal of Change Management*, Volume 3, 2002, Issue 4
- Hargreaves, A. (1998). *Läraren i det postmoderna samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Hörnqvist, M-L., & Leffler, E. (2014), *Fostering an entrepreneurial attitude – Challenging in principal leadership*. *Education + Training*, 56(6), 551-561. doi: 10.1108/ET-05-2013-0064
- Jacobsen, D. I. (2013), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarlvi, C. & Riddersporre, B. (2018), *Ny som chef i kommunal verksamhet*. Helsingborg: Komlitt.
- Kanter, M. R. (1999), *The enduring skills of change leaders*, i *Leader to Leader*, vol. 1999, Issue 13, s. 15-22.

Leo, S. & Wickenberg, U. (2013), Professional norms in school leadership: Change efforts in implementation of education for sustainable development, *Journal of Educational Change*, 15(14), s. 403–422.

Ludvigsson, A. (2009), Samproducerat ledarskap. Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete (Doktorsavhandling, School of Education and Communication Jönköping University Series, 7). Jönköping: Högskolan i Jönköping.

Myndigheten för skolutveckling (2008), Att lyfta den pedagogiska praktiken. Vägledning för processledare.

Nehez, J. (2016), Rektorer praktiker i möte med utvecklingsarbete. Möjligheter och hinder för planerad förändring. (Doktorsavhandling, Gothenburg Studies In Educational Sciences, 377.) Göteborg: Göteborgs Universitet.

Northouse, P. G. (2015), *Leadership*. London: Sage Publication.

Nordzell, A. (2007), Samtalat skolledarskap: Kategoriserings- och identitetsarbete i interaktion (Doktorsavhandling, Linköping Studies in Education and Psychology, 112). Linköping: Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.

Persson, A., Andersson, G., & Nilsson Lindström, M. (2005). Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 8(1), 53-72. doi: 10.1080/1360312042000299224

Riddersporre, B. & Erlandsson, M. (2018), *Pedagogiskt ledarskap i förskolan*. Stockholm: Natur & Kultur.

Riddersporre, B. & Erlandsson, M., red. (2016), *Upplyftande ledarskap i skola och förskola*. Stockholm: Natur & Kultur.

Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Falun: ScandBook AB.

Staessens, K. (1993a). The Professional Culture at "The Cornflower". In F.K. Kieviet & R. Vandenberghe (Eds.), *School Culture, School Improvement & Teachers Development*. Leiden: DSWO Press, Leiden University.

Staessens, K. (1993b). Professional Relationships among Teachers as a Core Component of School culture. In K.F. K & R. Vandenberghe (Eds.), *School Culture, School Improvement & Teachers Development* (pp. 39-45). Leiden: DSWO Press, Leiden University.

Tietze, S., Cohen, L. & Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*. London: Sage.

Yukl, G. (2011), *Ledarskap i organisationer*. New Jersey: Prentice Hall

Öquist, O. (2018). Systemteori i praktiken: Konsten att lösa problem och nå resultat.
Göteborg: Gothia Förlag.