

## Kommunikation för att leda och organisera förändring

Ulf Leo och Helene Ärlestig

### Inledning

Syftet med denna text är att lyfta fram några begrepp som förändringsledare kan ha nytta av i planering, genomförande, uppföljning och justering av den kommunikation som är nödvändig i förändringsarbetet. Texten består av tre avsnitt. Det första avsnittet syftar till att synliggöra perspektiv i organisationskommunikation där exempelvis förståelse för organisationens kommunikationsstruktur och kommunikationskultur har betydelse för hur förändringen genomförs. Texten visar även vilken betydelse ledares och medarbetares förmåga, stil och olika samtalsmodeller kan ha i samtal eller under möten.

Det andra avsnittet beskriver hur ledare kan organisera för meningsskapande kommunikation genom att skapa delaktighet. I denna text används begreppen information, tolkning och bekräftelse som ett stöd för att kartlägga på vilket sätt befintliga möten uppfattas som meningsskapande.

I det tredje och avslutande avsnittet diskuteras hur olika former av kommunikation relaterar till varandra under planering, genomförande, uppföljning och justering av förändringsarbetet. Vi presenterar också en modell ”kommunikationshjulet i förändring” som visar på komplexiteten i förändringsarbete. Modellen kan fungera som stöd både i planerings- och uppföljningsarbete.

### Kommunikation och ledarskap

Kommunikation och ledarskap är starkt kopplade till varandra. Kommunikations- och ledarskapsforskarna Hackman och Johnson (2013) definierar till och med ledarskap som kommunikation som syftar till att förändra attityder och beteenden för att nå gemensamma mål.

Kommunikation är en förutsättning för ledarskap, för lärande och för att nå gemensamma mål. Ledare i skolan ska hantera komplexa situationer och olika förväntningar (Fullan 2001, Leo 2013). Det skapar kommunikativa utmaningar. Om vardagskommunikationen tas för given kan det till leda till samtal med låg kvalitet, fel fokus eller med fel deltagare. Att ledare kommunicerar mycket i sitt vardagsarbete är ingen garanti för att de ska lära sig att bli goda kommunikatörer. Ledare som är omedvetna eller dåliga på kommunikation har en stor nackdel i sitt ledarskap, speciellt när det gäller förändringsledarskap (Kowalski, Petersen & Fusarelli, 2007)

Roller, innehåll och vilka som deltar i olika möten styrs ibland mer av andra faktorer, som till exempel rutiner, gamla vanor eller intresse, än vad som är mest effektivt eller meningsfullt. Det kan uttryckas som att det finns en organisatorisk och kommunikativ blindhet kring hur kommunikation används och påverkar organisationen och dess resultat (Ärlestig 2008).

Det är enkelt att bli överens om att kommunikation är viktigt och även att den ska vara tydlig och inkluderande. Vad det innebär och hur det ska genomföras i praktiken är däremot något som har fler dimensioner, där både kunskap om kommunikation och övning kan göra att kommunikationsprocessen fungerar bättre. Kommunikation handlar om samspel där olika intressen möts och detta påverkas naturligtvis av vilka individerna är och vilken situation de befinner sig i. Det är viktigt att kommunikationsprocesserna har ett innehåll som alla parter förstår, och i detta fall handlar det om att förstå vad förändringsarbetet syftar till och vilka vägar som finns för att nå de gemensamma målen.

## **Perspektiv för att synliggöra organisationskommunikation**

Det är lätt att enbart koppla kommunikation till den enskilde ledarens stil eller förmåga. För att fördjupa kunskap om kommunikation behövs det olika perspektiv på vad som påverkar kommunikationsprocessen samt hur man som enskild kan utveckla sin förmåga att leda genom en medveten kommunikation. I den följande texten presenteras några perspektiv, bland annat struktur, kultur och teknik som kan ge stöd för analys av kommunikationen som syftar till en mer medveten organisationskommunikation (Ärlestig 2016).

## **Kommunikationsstruktur**

Vid analys av kommunikationsstrukturer är det poängfullt att skilja mellan *vertikal* och *horisontell* kommunikation. Den vertikala kommunikationen sker mellan ledare och medarbetare som befinner sig på olika nivåer i organisationshierarkin. Ledare är ofta delaktiga i den vertikala kommunikationen varför de i stor utsträckning kan utöva en direkt påverkan. Den horisontella kommunikationen sker istället inom och mellan arbetslag eller organisatoriska enheter, exempelvis lärarlag eller elevhälsoteam (jfr Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 268). I en sådan kommunikation är ledarens möjligheter att påverka avsevärt mindre. Det beror bland annat på att ledaren sällan deltar själv, vilket innebär att ledaren främst får indirekta påverkansmöjligheter.

I tillägg till vertikal och horisontell kommunikation visar forskning att uppmärksammandet av också informell kommunikation är en nyckel till det goda ledarskapet (Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2014). De informella samtalen synliggör hur människor tänker, handlar och fattar viktiga beslut. ”Småpratet” är viktigt i moderna organisationer där arbete i team är vanligt och där medarbetare har stor beslutsmyndighet över sitt arbete. Småpratet leder till en gemensam förståelse genom att formell information diskuteras och tolkas. Detta

innebär också att det blir lärande i organisationen då formell och informell information tolkas mot de erfarenheter som finns i gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det blir därför viktigt att ledare organiserar och tar hänsyn till både den formella och den informella kommunikationen.

Att närmare granska sin kommunikationsstruktur kan innebära att synliggöra om befintliga möten har ett tydligt syfte och innehåll, har rätt längd och frekvens, har rätt deltagare, om alla kommer förberedda, dokumenteras på ett ändamålsenligt sätt. Vid en förändring behöver man även ta ställning till vid vilka befintliga möten förändringsprocessen ska behandlas och om det behövs andra möten eller kommunikation för att stödja förändringsprocessen.

## Kommunikationskultur

Organisationskulturer är ofta diffusa, men de kan bli synliga genom samtal och möten, alltså genom den kommunikationskultur som råder i verksamheten. Vi kan genom språk och interaktionsmönster uppfatta bakomliggande normer och värden och underliggande budskap samt vad som är syftet med kommunikationen. Vi kan också tolka vilken kunskap och vilka värderingar som ligger bakom budskapet (Clampitt 2005, Clegg 2007, Kowalski, Petersen och Fusarelli 2007, Ärlestig 2008, 2016).

Kommunikationskulturen synliggörs bland annat genom de olika roller ledare och medarbetare tar eller får i organisationen. Ibland är rollerna självpåtagna, och ibland påverkar externa förväntningar så att personer tar roller de anser vara nödvändiga. Ledare kan då fundera på vilken roll de tar och vilka konsekvenser detta får för kommunikationen.

Kommunikation har stor betydelse för att skapa förtroende och tillit i relationerna mellan ledare och medarbetare vilket så klart är nödvändigt också för förändringsarbete (Wahlstrom & Seashore Louis 2008). Om det finns stort förtroende och tillit mellan parterna i ett samtal så är ofta kommunikationen mer öppen och inte lika genomtänkt i jämförelse med samtal då tilliten är låg. Vid osäkerhet om hur den andra ska använda information och vilka effekter samtalen kan få blir samtalen ofta mer försiktiga. Det händer att ledare får information från många håll, vilket leder till att de vet mer än vad medarbetarna tror. Samtidigt är det uppenbart att ledare ofta vet mindre än de skulle behöva. Genom att analysera kommunikationen går det att få syn på andra relationella aspekter än själva innehållet i samtalen (Ärlestig 2016). Denna analys kan leda till en ökad medvetenhet om de bakomliggande normer och värderingar som präglar kommunikationskulturen där frågor som medarbetares delaktighet där att allas synpunkter kommer fram synliggörs. I det arbetet blandas ofta behov av fakta med etiska eller känslomässiga frågor. Det blir därefter en strategisk fråga för ledare att avgöra hur olika information och processer ska styras så att det blir mer meningsfullt och relevant för medarbetarna. Ett medvetet arbete med kommunikationskulturen kan bidra till självkännedom, samt till att synliggöra olika sätt att kommunicera i organisationen.

## **Kommunikationsteknik, stil och förmåga**

Vad vi uppskattar och hur vi kommunicerar är väldigt individuellt. Vissa har enkelt att uttrycka sig oavsett om det gäller fakta eller känslor. Andra är bättre på lyssna, medan någon tycker att det optimala är att vara tysta tillsammans. Som ledare är det viktigt att inte bara fokusera på sin egen kommunikation utan även på hur andra kommunicerar och kunna anpassa sin kommunikation för att nå fram med viktiga budskap.

Forskning om kommunikation i skolor visar att starka förväntningar styr hur ledare bör kommunicera (Johansson-Hidén och Blossing 2011, Ärlestig 2008, Leo 2013). Skolledares arbete utgår ifrån många förmågor som bygger på olika tekniker. Det kan handla om tekniker för att informera, lyssna, förhandla, analysera eller besluta och detta ger olika utgångspunkt och syften med samtalen. I forskningsintervjuer med ledare och lärare lyfts ord som dialog och att vara en god lyssnare fram som viktiga redskap för ledares kommunikation (Ärlestig 2016, Leo 2013). Ibland är andra förmågor lika viktiga, och ju fler förmågor och tekniker som ledaren behärskar desto större chans är det att ledaren ses som framgångsrik (Glickman, Gordon & Ross-Gordon 2005). Förmågor utvecklas genom kunskap och träning och här kan ledare utmana sig genom att använda en annan teknik, eller att prioritera en annan förmåga än den som vanligtvis används. Det kan handla om att bara lyssna på möten där ledaren annars är aktiv, eller att ta ställning och uttrycka sin åsikt där ledaren vanligtvis inte gör det. De senaste åren har både ledare och lärare fått ett tydligare dokumentationsuppdrag, där också informationsteknik bidrar till ökade förväntningar på att ledare ska kunna kommunicera i skrift. Arbetet kan underlättas om ledare har kunskap om hur uppdraget kan tolkas och om sätt att strukturera och disponera olika texter för att på bästa sätt få fram sitt budskap.

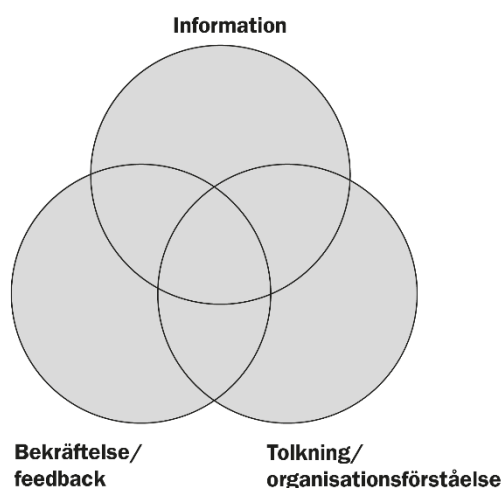
## ***Meningsskapande kommunikation – i relation till innehåll***

Meningsskapande kommunikation handlar bland annat om att utveckla och använda ett gemensamt yrkesspråk. Ett yrkesspråk omfattar både ett vardagsspråk och ett metaspråk (Colnerud och Granström 2006). Vardagsspråket är det professionella språk vi använder för att beskriva det som händer och hur vi känner oss på arbetsplatsen. Metaspråket innehåller begrepp och uttryck som hjälper oss att göra teorier om praktiken genom modeller, teoretiska begrepp eller generaliseringar. För att skapa ett medvetet yrkesspråk måste ledare och medarbetare också kommunicera om samtalsprocessen och syftet bakom processen för att därigenom få kunskap om vad som har betydelse för arbetet, för undervisning och för lärande. Här blir det betydelsefullt att bärande begrepp för arbetet lyfts fram, diskuteras och definieras. Detta blir särskilt tydligt när det gäller skriftlig kommunikation.

Utbyte av information är ett centralt inslag i kommunikation, och en fråga som ledare kan fundera över är vilken relation begreppet information har till kunskap och förståelse.

Information leder inte alltid till kunskap, eller förståelse. Kognitionsforskaren Peter Gärdenfors (2010) uttrycker det så här: information ger yta, kunskap ger djup, och förståelse ger en överblick inom ett kunskapsområde. Gärdenfors betonar betydelsen av förståelse, där förståelse enkelt uttryckt är att se mönster (2010, s 36). Frågan blir då hur information blir till meningsskapande kommunikation.

Ärlestig (2008, 2015) lyfter fram tre huvudaspekter för att det ska bli en meningsskapande kommunikation: *information, tolkning och bekräftelse*. Dessa aspekter bildar en modell som kan bidra till analys, ökad förståelse och en flerdimensionell kommunikation.



Figur 1. Tre aspekter för en meningsskapande kommunikation (Ärlestig 2015, s 118)

Medarbetarna behöver tillräckligt med *information* för att kunna genomföra sitt uppdrag. Informationen kan ge förståelse för vilka ramar och regler som gäller. Ett problem är att veta vilken information som är relevant och var informationen finns. Eftersom det ofta finns mycket information behöver medarbetarna stöd i att prioritera vilken information som är viktigast i relation till aktuellt uppdrag. Weick (2001) pekar på fenomenet att det som ofta ses som informationsproblem i organisationer kanske snarare handlar om att det är otydlig eller mångtydig information som behöver tolkas för att det ska bli meningsskapande. Vilken information som får utrymme och prioriteras visar också på vad som värderas eller anses utmanande i organisationskulturen. I ett förändringsarbete behövs information om såväl syftet med förändringar och vilka effekter den förväntas få liksom om den process som ska ske i samband med förändringsarbetet.

Innehållet i kommunikationen behöver därför *tolkas* för att det ska få en mening. I utvecklingsarbete är det särskilt viktigt att de visioner och mål som styr arbetet tolkas eftersom vi uppfattar frågor olika beroende på vår kunskap och på våra erfarenheter. När vi gemensamt tolkar olika fenomen ökar det vår förståelse och det bidrar till att ett gemensamt

yrkesspråk utvecklas. Tolkning behöver vara både framåtsyftande där uppdraget, visionen och målen används proaktivt, där höga förväntningar synliggörs, och bakåtsyftande där det finns tillfälle att tolka varför olika händelser blev som de blev. Det betyder att det många gånger är mer intressant att fånga hur andra förstår information och uppdrag för att kunna skapa en gemensam bild och görande i relation till det som ska förändras.

Alla människor har behov av *bekräftelse* och återkoppling och detta kan vara avgörande för hur medarbetare mår och utför sitt arbete. Social bekräftelse innebär att kommunikationen riktas mot sociala interaktioner som leder till trivsel och gemenskap på arbetsplatsen. Professionell bekräftelse kan bestå av samtal som fokuserar agerande, tänkande och utveckling av arbetet. Den professionella bekräftelsen kan ske enskilt eller i grupp och den är mer inriktad mot förståelse och prestationer än mot personliga egenskaper och välbefinnande på arbetsplatsen. Den professionella bekräftelsen kan ske genom återkoppling i samband med observationer, vid olika former av möten och via medarbetarsamtal eller lönesamtal. Många medarbetare upplever att återkopplingen på hur de agerar i sin yrkesutövning är svag. En möjlig förklaring är att ledare i skolan är mer relationellt inriktade i sin kommunikation än att de på individnivå lyfter aspekter som är direkt kopplade till arbetsprestationer (Ärlestig 2015). En viktig fråga för ledare blir att ta reda på vilka arenor som finns för formell och informell kommunikation för att sedan fundera på hur olika arenor kan skapas för utbyte av information, för att ge individer och grupper möjlighet att tolka informationen där bekräftelse och återkoppling blir naturliga inslag i samtalen. I ett förändringsarbete är det viktigt att uppmärksamma hur förändringarna påverkar både sociala och professionella aspekter av verksamheten. Det informella samspelet är ofta kittet i social bekräftelse och graden av trivsel på arbetsplatsen.

## **Planering, genomförande, uppföljning och justering av kommunikation i förändringsarbete**

Ledarskap går ut på att påverka människors handlingar, och människor handlar ofta utifrån sin förståelse av verkligheten (Sandberg och Targama 2013). Ett viktigt första steg kan därför vara att fundera över vad som ska förändras och varför förändring behövs. Det behövs exempelvis en undersökning av hur komplex den tänkta förändringen är och om det finns tidsaspekter att ta hänsyn till. Det handlar i korthet om att undersöka och beskriva nuläget för kommunikationen som en inledning till initieringsfasen. Här kan en kartläggning av nuvarande kommunikationskultur och kommunikationsstruktur vara ett underlag för vidare arbete med en kommunikationsplan. En kartläggning som görs tillsammans med medarbetare är i sig ett kommunikationsmoment där alla får möjlighet att tolka gemensam information. Att vrida och vända på data, se underliggande mönster och prata om olika typer av perspektiv ger gemensamma referensramar och språk som kan vara viktigt längre fram i processen. Det kan även synliggöra olika roller och var organisationens styrkor och svagheter finns.

En utgångspunkt i allt förändringsarbete är att det måste finnas en gemensam vision eller mål som organisationen ska sträva emot att nå (Yukl 2012, Kotter 2014). Yukl (2012) formulerar en rad önskvärda egenskaper för en vision, att den ska vara enkel och idealistisk med en bild av en önskvärd framtid. Visionen ska tala till värderingar, förhoppningar och ideal. Den ska vara utmanande men realistisk. Samtidigt ska visionen uppfattas som meningsfull och vara tillräckligt enkel för att kunna kommuniceras på fem minuter. Organisationsforskningen lyfter också fram betydelsen av det finns mål som kan användas för att motivera, styra, ge legitimitet, eller fungera som utvärderingskriterier (Jacobsen och Thorsvik 2013). I planeringsfasen sätts syfte och mål för kommunikationen i linje med syftet och målet för förändringsarbetet.

Kotter (2014) pekar på betydelsen av att visionen delas med alla i organisationen, och ur ett kommunikationsperspektiv handlar det om att formulera de viktigaste budskapen utifrån syftet och de mål som förändringsarbetet har. Förändringsledningen behöver förmedla att förändringen är viktig för alla i organisationen. Kotter skriver också om att kommunikation i förändringsprocesser behöver inriktas både mot aktörernas tankar, men också mot deras känslor. Det handlar alltså om att samla, tolka och beskriva data som presenteras för att förändra människors tänkande. Det handlar också om att överraska och använda metaforer för att påverka människors känslor. Ledningen behöver fundera på hur delaktiga medarbetarna ska vara i att formulera visionen. Ibland är förändringen ett faktum som kommer från yttre krav, och det går inte att påverka målet i sig. Då blir det än viktigare att skapa delaktighet i tolkning, process och de delar som går att påverka. I början av processen finns många osäkra faktorer. Det betyder att man behöver vara tydlig med vad man vet (fakta) och vad som är mer osäkert. Att öppna upp för frågor och tydliggöra beslut, vision, och den tänkta processen samt vad som fortfarande är oklart skapar transparens även om det inte finns svar på alla frågor om effekterna av förändringsarbetet.

Mål är en beskrivning av ett framtida önskvärt tillstånd och strategin är en beskrivning av hur man tänker göra för att nå målen (Jacobsen och Thorsvik 2014). I strategin tas ofta hänsyn till de förutsättningar och behov som finns i organisationen och den bygger på en nulägesanalys där möjligheter, hinder, styrkor och utmaningar studerats. I den analysen kan ett samtal om kommunikation vara ett viktigt verktyg. Vilka ska vara delaktiga, vilka forum finns, hur ska ledningen agera, är frågor som man behöver ta ställning till.

I planeringen behövs kunskap om vilka aktörer som berörs av förändringsarbetet och hur de kan involveras på olika sätt. Kotter (2014) och Yukl (2012) skriver om betydelsen av att inledningsvis involvera en mindre grupp i förändringsarbetet för att i ett senare skede involvera alla. Här handlar det om att ta reda på vilken situation olika aktörer befinner sig i, och hur kommunikationen med dem fungerar i nuläget. I det skedet bör man ta hänsyn till både faktiska aspekter och vilka känslor förändringen kommer att väcka i olika grupper.

Johansson- Hidén och Blossing (2011) använder begreppet ”den berörda-principen” som går ut på att identifiera vilka som ska inkluderas i kommunikationen, varför och när. Här handlar det om att ta tillvara den kunskap och de erfarenheter som finns inom det ämne

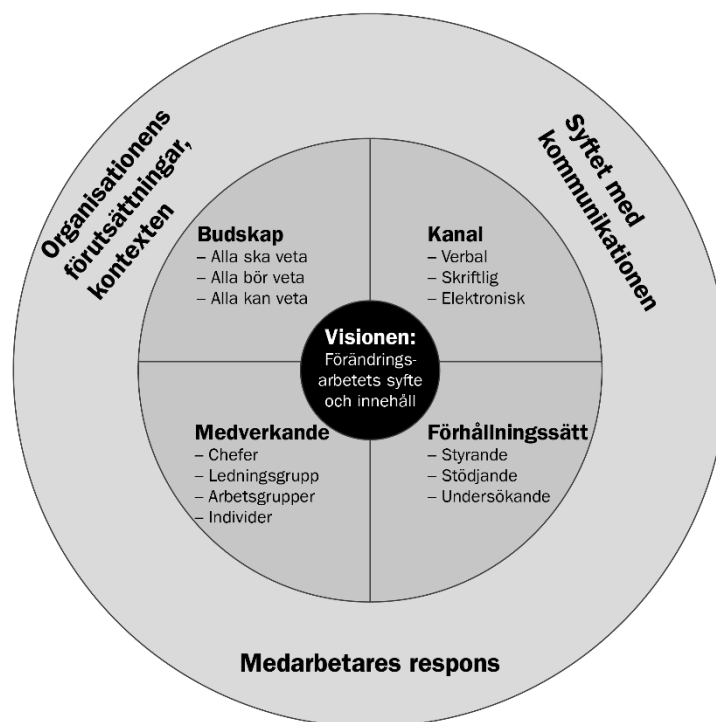


som ska behandlas och att personer blir involverade i rätt faser i kommunikationsprocessen. Det är också viktigt att fånga upp olika uppfattningar och värderingar, särskilt från de som har uppfattningar som skiljer sig från majoriteten (Johansson-Hidén och Blossing 2011). En slutsats är att förändringsledare behöver göra noggranna analyser och planer innan förändringsarbetet påbörjas. Samtidigt får inte motstånd från några få hindra att processen fortsätter. Att ha strategier för att stödja de som är positiva till förändringen ger ofta en draghjälp i arbetet.

I förändringsarbetets initieringsfas är det flera variabler som förändringsledare behöver förhålla sig till. Det handlar exempelvis om att anpassa kommunikationen till förändringsarbetets syfte, till organisationens förutsättningar, till kontexten, och till syftet med kommunikationen, allt baserat på den respons medarbetarna ger på förändringen (se figur 2 nedan). Figuren, ”kommunikationshjul i förändringsarbete”, (jmf Goodman & Truss, 2004, s 225) kan fungera som stöd under förändringsarbetet då förändringsledarna ständigt behöver anpassa innehåll och metod i kommunikationen efter:

- vilka medverkande som är involverade (grupper eller individer),
- hur viktigt budskapet är (informationen ska, bör eller kan nå alla),
- vilka kanaler som ska väljas (muntligt, skriftligt) eller
- vilket förhållningssätt (styrande, stödjande eller undersökande) som ledaren ska använda.





Figur 2, Kommunikationshjul i förändringsarbete. Modell för att planera och följa upp kommunikation i förändringsarbete (inspirerad av Goodman & Truss, 2004)

Navet i kommunikationshjulet är visionen och förändringsarbetets syfte och innehåll. Hjulet är delat i fyra kvadranter; budskap, kanal, medverkande och förhållningssätt, som förändringsledare behöver förhålla sig till i beslut om hur arbetet ska ledas. Besluten påverkas av och påverkar de faktorer som omger kommunikationshjulet; organisationens förutsättningar och kontexten, syftet med kommunikationen och medarbetarnas respons.

Denna modell synliggör komplexiteten, och tanken är att den kan fungera som stöd både i planeringsarbetet och i kontinuerliga uppföljningar eftersom medarbetares respons och syftet med kommunikationen varierar över tid.

Den första kvadranten i kommunikationshjulet, ”budskap”, leder till frågor om vilka personer eller grupper som ska ha vilken information. Den andra kvadranten, ”kanal”, kan synliggöra frågor om hur information och dialog sker på bästa sätt beroende på de övriga delarna i modellen. Ledarnas ”förhållningssätt” och graden av styrning behöver anpassas till olika faser i arbetet, och det är viktigt att rätt ”medverkande” är med vid rätt tillfälle i förändringsarbetet.

Genom att arbeta med en tydlig kommunikationsstruktur där det finns forum att prata om förändringen men även forum där det finns utrymme att hantera ”vanliga frågor” är aspekter som påverkar förändringen positivt. Roller och förväntningar behöver tydliggöras och att det finns en dokumentation som följer processen skapar tillit till att förändringen är

viktig, och att det finns stöd men även förståelse för de problem som uppstår på vägen. I så gott som alla större förändringsarbeten så möter man på motstånd och problem som behöver lösas eller åtminstone hanteras. I det arbetet är det viktigt att vara formativ i processen men aldrig vika från det som är visionen eller mer långsiktiga beslut. Anledningar till att det skapas motstånd kan vara ideologiska, att det innebär förändrade arbetsvillkor eller att man inte längre har möjlighet att arbeta med någon man tycker om. Det kan även vara så att man inte riktigt förstår anledningarna till förändringen eller att man anser att andra områden borde prioriteras. Genom att försöka förstå vad motståndet beror på kan man via en allsidig kommunikation bygga och arbeta med tillit, inflytande, respekt och transparens som är viktigt ur en kulturell aspekt.

## Uppföljning och justering

En allmän uppfattning är att förändring tar tid, men hur lång tid är svårt att säga, och tidsaspekten är beroende av hur komplex den tänkta förändringen är. I institutionaliseringsfasen har normer för kultur och struktur förändrats, eller nya normer har börjat etableras. Erfarenheterna visar att ledare ofta släpper arbetet med förändringen alldeles för tidigt. Yukl (2012) betonar betydelsen av om täta avstämningar och kontroller där framstegen synliggörs och firas, och nödvändiga korrigeringar görs tillsammans med personalen. Detta förutsätter att kommunikationen bibehålls och att medarbetare hålls informerade om framstegen även om det inte sker i separata forum.

Som ledningsgrupp är det viktigt att ha egna avstämningsmöten för att påminna om mål, hur processen fortskrider, dokumentation och när det är dags att släppa taget för att gå in i ett annat förändringsarbete.

Kommunikation pågår ständigt och att arbeta med kommunikation som ett professionellt verktyg förutsätter kunskap, självkänedom och en vilja att träna sin förmåga att kommunicera. För att kunna vara tydlig krävs det även lyhördhet då kommunikation alltid är beroende av flera aktörer och den aktuella kontexten som den utspelar sig i.

## Summering

Syftet med denna text har varit att erbjuda läsaren verktyg för att arbeta med kommunikationsprocesser på ett aktivt och medvetet sätt under såväl planering och genomförande som under uppföljning av förändringsarbete. Vi har tagit utgångspunkt i de tre organisationsteoretiska perspektiven *kommunikationsstruktur*, *kommunikationskultur* och *kommunikationsteknik* och med stöd av dessa perspektiv synliggjort förändringsledarens mångfacetterade och betydelsefulla arbete med kommunikationsprocesser. Vidare har vi beskrivit hur ledare kan planera för meningsskapande kommunikation, bland annat genom att skapa delaktighet. Begreppen *information*, *tolkning* och *bekräftelse* har beskrivits som olika beståndsdelar av meningsskapande kommunikation, och med begreppen har vi erbjudit

stöd för förändringsledare som önskar kartlägga på vilket sätt befintliga möten uppfattas som meningsskapande. Avslutningsvis har vi diskuterat hur olika faser av kommunikation relaterar till varandra under planering, genomförande, uppföljning och justering av förändringsarbetet. Vi har också presenterat och förklarat modellen ”kommunikationshjulet i förändring” i syfte att erbjuda ett verktyg att reducera komplexiteten i förändringsarbete. Modellen kan med fördel användas av förändringsledare som stöd både i planerings- och uppföljningsarbete.

## Referenser

- Blossing, U., Nyen, T., Söderström, Å., & Hagen Tønder, A. (2012). Att kartlägga och förbättra skolor. Sex typskolor. Lund: Studentlitteratur.
- Clampitt, P. G. (2005). *Communicating for managerial effectiveness* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Clegg, S. (2007). *Ledning & organisation*. Malmö: Liber.
- Colnerud, G., & Granström, K. (2006). *Respekt för läraryrket: om lärares yrkesspråk och yrkesetik*. Stockholm: HLS förl.
- Dewey, J. (1999). *Demokrati och utbildning*. Göteborg: Daidalos
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Eriksen, E. O. (1998). *Kommunikativt ledarskap: om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Daidalos.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and instructional leadership*. Boston: Pearson.
- Goodman, J. & Truss, C. 2004. The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4, 217-228.
- Gärdenfors, P.(2010). *Lusten att förstå: om lärande på människans villkor*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: a communication perspective*. 6. ed. Long Grove, Ill.: Waveland Press
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall
- Jacobsen, D.I, & Thorsvik, J. (2014). Hur moderna organisationer fungerar (s. 59-181, 221-433). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson-Hidén, B. och Blossing, U.(2011) Hur ska rektor kommunicera för bättre ledarskap? I Blossing, U. (red.) *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*. Lund: Studentlitteratur

- Kotter, J. P. 2014. *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*, Harvard Business Review Press.
- Kowalski, T. J., Petersen, G. J., & Fusarelli, L. D. (2007). *Effective Communication for School Administrators*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Education.
- Leo, U (2013) *Rektorer ska, bör och gör – normer som påverkar rektorer*. I Johansson, O. & Svedberg, L. *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups
- McClellan, J. G (2011) *Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change*. *Journal of Change Management*, 11, 465-480
- Miles, M. B., & Ekholm, M. (1985). *School improvement at the school level*. I W. G. van Velwen, M.B. Miles & M. Ekholm (Red). *Making School Improvement Work* (Vol. ISIP-Book 1, s. 123–180). Leuven/Amersfoort: Acco.
- Sandberg, J. & T., Axel (2013). *Ledning och förståelse: en förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. 2. rev. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Wahlstrom, K., & Seashore Louis, K. (2008). *How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy and shared responsibility*. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458–495.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business
- Yukl, G.(2012). *Ledarskap i organisationer*. Essex: Pearsons Education Limited.
- Ärlestig, H. (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*. Umeå: Umeå universitet.
- Ärlestig, H. (2016). *Fyra perspektiv för en mer medveten organisationskommunikation*. I Lars Svedberg & Olof Johansson (Red.), *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups.
- Ärlestig, H. (2015). *Vardagssamtal och rektors pedagogiska ledarskap*. I Jonas Höög & Olof Johansson (Red.), *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur.