

rapporter om utbildning

Denna rapport ingår i en serie som granskar ny lärarutbildning i Malmö



Utvärdering av lärarutbildningens
förändringsprocess vid Malmö
högskola ur ett delaktighets-
perspektiv

Tuija Muhonen
Calle Rosengren

5/2004



MALMÖ HÖGSKOLA

Utvärdering av lärarutbildningens förändringsprocess vid Malmö hög- skola ur ett delaktighetsperspektiv

Tuija Muhonen och Calle Rosengren

Malmö högskola
Teknik och samhälle
2004-01-15

Layout: Fikon Design (www.fikondesign.se)
Omslag: Ewa Berg.

Denna rapport publiceras av Lärarutbildningen vid Malmö högskola.
Rapporten ingår som nummer 5/2004 i lärarutbildningens serie
Rapporter om utbildning.
Den ingår även i en specialserie som granskar ny lärarutbildning i
Malmö.

© Copyright 2004 Författaren och Malmö högskola

Tryck: Prinfo Team Offset & Media, Malmö 2004

ISSN 1101-7643

Innehåll

Förord	5
Sammanfattning	7
1. Inledning	9
1.1 Varför delaktighet?	9
1.2 Förutsättningar för delaktighet	10
1.3 Lärarutbildningens förändringsarbete	11
2. Metod	14
2.1. Enkät	14
2.1.1. Deltagare	14
2.1.2. Enkätfrågor	14
2.2. Intervjuer	15
2.2.1. Deltagare	15
2.2.2. Intervjufrågor	15
2.2.3 Tillvägagångssätt	15
2.3. Övriga informationskällor	16
2.4. Om databearbetning och redovisning av resultaten	16
3. Resultat	18
3.1. Beskrivning av deltagarnas bakgrund	18
3.2. Delaktighet	19
3.2.1. Deltagarnas kommentarer kring delaktighet	20
3.2.2. Intervjuer.....	21
3.3. Öppenhet	23
3.3.1. Deltagarnas kommentarer kring öppenhet	24
3.3.2. Intervjuer.....	25

3.4. Engagemang	26
3.4.1. Deltagarnas kommentarer kring engagemang	27
3.4.2. Intervjuer.....	27
3.5. Trygghet.....	28
3.5.1. Deltagarnas kommentarer kring trygghet	29
3.5.2. Intervjuer.....	29
3.6. Pluralism	30
3.6.1. Deltagarnas kommentarer kring pluralism.....	30
3.6.2. Intervjuer.....	31
3.7. Övriga synpunkter.....	31
3.7.1. Faktorer som upplevts främja delaktigheten	31
3.7.2. Hur hade delaktigheten kunnat ökas ytterligare?	32
3.7.3. Reflektioner kring resultatet av förändringsarbetet ur ett deltagarperspektiv	33
4. Diskussion	36
5. Litteratur	40
Bilaga 1. Histogram	41
Bilaga 2. Skillnader mellan olika grupper	60

Förord

Läroarutbildningen vid Malmö högskola har genomgått en mycket genomgripande förnyelse. I ett flerårigt förändringsprojekt har grundutbildningen fått en ny struktur med huvudämnen och sideoämnen, där huvudämnena representerar läroarutbildningens integrerade yrkesämnen. Samtidigt har samarbetet med skolor och kommuner fördjupats och vidgats inom ramen för det s.k. partnerskolesystemet. Läroarutbildningens inre kunskapsorganisation har byggts om; de tidigare institutionerna har lagts ner och ersatts med enheter baserade på kunskapsfält. Dessa förändringar sammantagna har dessutom skapat nya betingelser för forskning och forskarutbildning.

Detta har varit – och är – ett stort, engagerande och mycket arbetskrävande projekt. Vi är mitt uppe i det fortfarande. Och det finns risker med det man är mitt uppe i. Man kan bli både närsynt och glömsk. Mängden av detaljer och vardagsproblem kan skugga helheten. Det är nödvändigt att skapa distans för att riktigt få syn på vad man har gjort och varför. Därför har Läroarutbildningen i Malmö engagerat ett stort antal kloka personer som var och en kommer att ge sitt perspektiv på det arbete som genomförs. Vi får på det här sättet hjälp med distansen.

Men det är inte bara i omtanke om vår egen självförståelse som vi bitt om synpunkter. Under 2004 kommer Högskoleverket att utvärdera alla läroarutbildningar i landet och granska vad som skett efter riksdagens beslut om ny läroarutbildning. De värderande texter vi nu publicerar är därför också tänkta att ingå i våra förberedelser inför Högskoleverkets besök.

Föreliggande studie granskar förändringsprocessen ur ett delaktighetsperspektiv. En omfattande förändring av innehåll och organisation kräver att personalen är delaktig, om det alls ska bli något av den tilltänkta förändringen. Hur har det varit med den saken på Läroarutbildningen? Hur har personalen upplevt processen? Har den varit öppen, engagerande och möjlig att påverka eller? Tuija Muhonen och Calle Rosen-

gren, representerande ämnet Arbetsvetenskap vid området Teknik och samhälle på Malmö högskola, har ställt frågor till personal på Lärarutbildningen och värderat de svar man fått.

Malmö den 15 januari 2004

Olle Holmberg
Områdesprefekt

Sammanfattning

Fokus för denna rapport var det förändringsarbete som låg bakom skapandet av den nya lärarutbildningen vid Malmö högskola. Syftet med rapporten har varit att belysa förändringsarbetet ur ett delaktighetsperspektiv. Utifrån enkäter, intervjuer och den omfattande dokumentationen som finns kring förändringsarbetet har vi undersökt hur delaktigheten i processen har yttrat sig. I dokumentationen kunde vi utläsa en tydlig ledningsambition om att skapa förutsättningar för en bred delaktighet i förändringsprocessen. Även om åsikterna går isär kan man i analysen av enkäten och intervjuerna utläsa att personalen i stort är nöjda med delaktigheten och öppenheten under förändringsprocessen. Att mycket information fanns tillgänglig på Internet samt de gemensamma studiedagarna är det som generellt sett framstår som mest positivt. Där flest missnöjda röster hörs är dels hos de med administrativa tjänster vilka inte upplevde sig vara så delaktiga i processen som lärare och ledning, dels kring hur arbetsgrupper utsågs och verkade. En annan generell tendens är att de som var aktiva i olika arbetsgrupper var mer positivt inställda till förändringen än de som inte varit aktiva. Många återkommer till tidsaspekten och menar att även om förändringsarbetet var utdraget i tiden kännetecknades arbetet av stor tidspress, särskilt i slutskedet med anledning av tidigareläggningen av starten för den nya lärarutbildningen. Resultaten tyder på att förändringsarbetet präglats av en stor delaktighet i den mening att en stor del av personalgruppen var engagerade i arbetet samt att det lett till mycket diskussion. Huruvida arbetet sedan har varit demokratiskt i den meningen att det funnits reella möjligheter bland personalen att påverka utgången av förändringsarbetet är svårare att sluta sig till. Det som talar för är att ett flertal arenor för delaktighet och inflytande skapades samt att det fanns en stor öppenhet i informationsspridningen. Det som talar emot är otydliga beslutsvägar samt hur personer till viss del utsågs till arbetsgrupperna.

1. Inledning

I syfte att belysa olika aspekter av den nya lärarutbildning vid Malmö högskola samt det förändringsarbete som låg bakom genomförs under 2003 ett antal olika utvärderingsinsatser. Denna rapport tar sin utgångspunkt i frågan *Vad karakteriserar det omfattande förändringsarbetet vid Lärarutbildningen med utgångspunkt i ett delaktighetsperspektiv?* Uppdraget som utförts under hösten 2003 har genomförts av lärare på Malmö högskola vid ämnet Arbetsvetenskap, vilket ligger under området Teknik och samhälle. Utvärderingen har genomförts med hjälp av enkät och intervjuer med personal samt studenter som varit med under förändringsprocessen.

1.1 Varför delaktighet?

Om organisatorisk förändring skriver French och Bell att det är en av de få konstanterna inom dagens organisationer¹. Med detta menar de att då allt är stann i förändring blir själva förändringen till slut det enda som är konstant. En organisatorisk förändring existerar inte i ett vakuum utan kan ses antingen som en reaktion på förändringar i samhället eller som ett sätt att föregripa förändringar. Oavsett syftet bakom förändringen poängteras ofta vikten av en bred delaktighet bland personalen. Senior skriver t. ex. att en organisatorisk förändring har större möjlighet bli framgångsrik om personalen är involverad i alla steg av förändringen från utformning till implementering².

Ett brett engagemang och delaktighet bland personalen benämns ofta i litteraturen som den enskilt viktigaste faktorn för ett lyckat förändringsarbete. Björk m.fl. menar att sättet på vilket en förändring drivs igenom är lika viktigt som visionen om hur den färdiga organisationen skall se ut³. En illa genomförd förändring kan skapa misstänksamhet och bestående konflikter bland personalen, medan en väl genomförd förändring kan bidra till ökat engagemang och kompetensutveckling.

¹ French & Bell, 1999

² Senior, 1997

³ Björk m. fl., 1990

Man kan se delaktighet som viktigt ur två aspekter. Dels i själva processen där personalens engagemang, erfarenhet och kompetens utnyttjas för att driva den framåt. Dels att det finns en förankring och förtroende för den nya verksamheten då processen är avslutad och förändringen genomförd. I ett brev från områdesprefekt Olle Holmberg till personal poängteras att en bred delaktighet inte enbart är ett sätt att förankra idéer utan en förutsättning för framgång i en komplex process.

1.2 Förutsättningar för delaktighet

Vad krävs då för att skapa delaktighet och lärande i en förändring? Björk m.fl. tar upp några förutsättningar, eller som de säger byggstenar, för en lyckad förändringsprocess (se bild 1)³. Det övergripande budskapet är vikten av att personalen ser förändringen som nödvändig samt att det skapas en insikt i förändringens villkor. För detta krävs det att arenor för diskussion skapas och utrymme för reflektion ges. För att sedan kunna driva igenom förändringen krävs handlingsutrymme att pröva nya lösningar samt eldsjälar som är villiga att driva förändringen och engagera övrig personal.

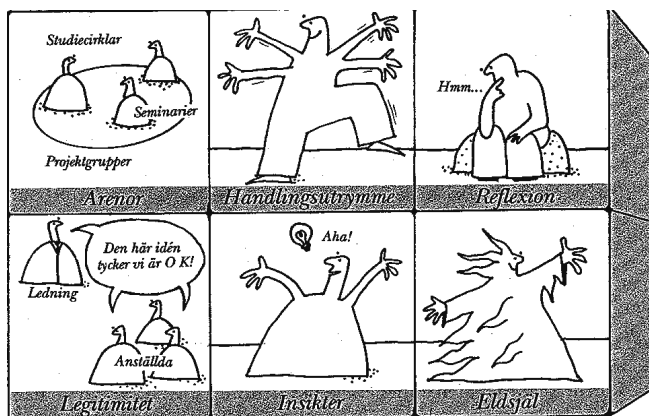


Bild 1. Byggstenar i förändringsprocessen
(källa; Björk m. fl. 1990, sid 11)

³ Björk m. fl., 1990, sid 11ff

Vidare menar Senior att det ifrån ledningens sida krävs en villighet att överlåta en del av ägandeskapet över förändringen vad gäller utformning och innehåll⁴. Näswall m.fl. menar att förändringar ofta kan leda till oro och otrygghet bland de anställda. I vilken utsträckning personalen upplever oro i relation till förändringen kan härledas till faktorer som graden av öppenhet i kommunikationen, kontroll över och stöd i förändringen⁵.

1.3 Lärarutbildningens förändringsarbete

Fokus för denna utvärderingsrapport är den förändringsprocess som ledde fram till den nya lärarutbildningen på Malmö högskola. Begreppet process används ofta för att beskriva en kontinuerlig utveckling utan en direkt början eller slut. Vi har dock valt att avgränsa oss och beskriva den del av processen som inleds med Olle Holmbergs PM *Lärarutbildningens integration i Malmö högskola – inriktning och konsekvenser*⁶, och avslutas i och med att den första kullen studenter påbörjar sin utbildning på den nya lärarutbildningen 2001. För att förstå processen har dock faktorer som ligger utanför denna tidsram lyfts in i analysen. Den förändring som beskrivs här omfattar såväl den organisatoriska som de innehållsmässiga aspekterna.

Ett tydligt uttalat mål ifrån ledningen var att förändringen skulle präglas av delaktighet och demokrati. För att belysa ledningens syn på vad som skulle prägla förändringsaspekten lyfter vi här nedan fram utdrag ur olika styrdokument och skrivelser.

Utan en personal som känner sig delaktig i de förändringar som görs kommer en ny lärarutbildning inte att bli framgångsrik. En sådan demokratisk diskussion måste bygga på att vissa utgångspunkter är fastlagda men att det i övrigt finns stort utrymme för självständiga och kreativa lösningar.⁷

⁴ Senior, 1997

⁵ Näswall m fl, 2003

⁶ Olle Holmbergs PM om Lärarutbildningens integration i Malmö högskola - inriktning och konsekvenser (1997-07-11), hämtat ifrån Lut:s hemsida www.lut.mah.se/ (2003-11-27)

⁷ Olle Holmbergs PM om Lärarutbildningens integration i Malmö högskola - inriktning och konsekvenser (1997-07-11), hämtat ifrån Lut:s hemsida www.lut.mah.se/ 2003-11-27

Det går inte att genomföra genomgripande förändringar utan att de som arbetar i lärarutbildningen är delaktiga i processen. Det beror inte på att något som i förväg tänkts ut måste "förankras". Det beror framför allt på att uppgiften är så svår att den är ogenomförbar om inte alla bidrar med idéer, förslag, invändningar, problematiseringar.⁸

Delaktighet. *En förändring kan inte tryckas på uppifrån, då blir det bara så att man gör det gamla i det nya. Dessutom vet vi faktiskt inte hur vi ska göra! Alla måste vara med och bidra om det ska bli bra, allas tankar och idéer behövs. Studenterna är för lite synliga, de måste vara med. Hur gör vi?*

Öppenhet. *En konsekvens av öppna diskussioner är att det blir konflikter. Problemen måste diskuteras, sedan får man ta beslut om fördelarna övertägar. Vilka kanaler ska användas för diskussionerna? Studiedagar, seminarier, "förnyelsegrupperna", nätet, mer?*

Lust. *Det måste vara roligt att arbeta med förändringen. Engagerande och meningsfullt. Det har också med öppenhet att göra. "Problem är roliga".*

Trygghet - utmaning, osäkerhet. *Det måste vara en rimlig balans mellan detta. Hur gör man institutionella förändringar så att människor är så trygga att de står ut med osäkerhet och utmaning? När man byter arbetskamrater, flyttar till nya institutioner?*

Pluralism. *Skilda synsätt ska spela mot varandra, också i motsättning till varandra. Det måste byggas in konstruktiva konflikter. Vilka fält, områden, angreppssätt saknas om vi vill vara mångstämmiga?⁹*

Som framgår av ovan citerade texter fanns där en tydlig målsättning utåt att skapa förutsättningar för en bred delaktighet bland personalen. Fokus i vår utvärdering har varit att undersöka om detta fick genomslag i praktiken i den meningen att personalen upplevde sig delaktiga i processen. Syftet med utvärderingen har således varit att beskriva och analysera

⁸ Brev till alla från Olle Holmberg för att värna om ditt intresse 1999-10-04, hämtat ifrån Lut:s hemsida www.lut.mah.se/ 2003-11-27

⁹ Nyckelbegrepp inför förnyelsearbetet (1999-08-16), hämtat ifrån Lut:s hemsida 2003-12-05

förändringsprocessen i sig snarare än att värdera resultatet av den. Innebörden i begreppet delaktighet är mångfacetterat och i slutändan en individuell upplevelse, varför vi valt just upplevelsen som fokus. Vi har dels i enkäten, dels i intervjuer utgått ifrån de fem ovan angivna nyckelorden i syfte att undersöka om personalen upplevde sig vara delaktig. Några av begreppen har dock modifierats något i syfte att kunna operationalisera dem.

Nyckelord: Delaktighet, öppenhet, engagemang – trygghet, pluralism

2. Metod

2.1. Enkät

2.1.1. Deltagare

Enkäter distribuerades till sammanlagt 181 anställda vid LUT. Eftersom syftet med studien var att göra en utvärdering av den upplevda delaktigheten under hela förändringsprocessen inkluderades endast de anställda som har varit anställda sedan 1997 eller tidigare, dvs. bara de anställda som var med under hela processen ingick i studien. Efter en påminnelse via e-post erhöll vi 75 svar, dvs. en svarsfrekvens på 41 %. Därutöver skickades 12 enkäter in obesvarade. Vi skickade även enkäter till 21 studenter som var med under förändringsprocessen. Eftersom vi bara fick två svar beslutades att inte bearbeta dessa enkäter vidare. Adresser till många av studenterna visade sig inte längre vara giltiga, sammanlagt 9 enkäter kom tillbaka oöppnade.

2.1.2. Enkätfrågor

Enkäten delades in i tre delar med rubrikerna: Bakgrundsdata, Påstående om förändringsprocessen och Öppna frågor. Den första delen bestod av olika bakgrundsfrågor i syfte att kunna skapa en bild av dem som svarat som grupp. De bakgrundsvariabler vi fann intressanta utefter studiens syfte var kön, ålder, anställningsår, befattning, tidigare institution samt nuvarande enhet. Andra delen av enkäten var i form av påståenden kring förändringsprocessen utifrån ett delaktighetsperspektiv. Påståendena var uppdelade på fyra rubriker vilka var: Delaktighet, Öppenhet, Engagemang – Trygghet och Pluralism. Respondenterna fick ta ställning till i vilken utsträckning de instämde i påstående utifrån en femgradig skala där 1 var lika med *Instämmer inte alls* och 5 *instämmer helt*. Påståenden var konstruerade på ett sådant sätt att de i vissa fall reflekterade en positiv och i andra en negativ bild över förändringsprocessen (t ex *Jag har kunnat påverka viktiga beslut under förändringsprocessen – Jag är missnöjd med det sätt som olika idéer och förslag hanteras*).

I syfte att testa om påståenden i enkäten upplevdes som relevanta och upptäcka eventuella oklarheter använde vi en referensgrupp bestående av anställda vid Lärarutbildningen. En preliminär version av enkäten distribuerades till gruppen vilket sedan följdes upp av en diskussion. Som resultat av diskussionen togs vissa frågor bort, andra kom till och en del fick omformuleras.

2.2. Intervjuer

2.2.1. Deltagare

I samband med enkätundersökningen tillfrågades deltagarna om de kunde ställa upp på en intervju vid senare tillfälle. Sammanlagt fem personer anmälde sitt intresse på detta sätt. Därutöver intervjuades en studentrepresentant samt en ledningsrepresentant. Deltagarna representerade skiftande åldrar, befattningar och enheter.

2.2.2. Intervjufrågor

I samband med intervjuerna var den första preliminära tolkningen av enkäterna gjord, varför den fick ligga som grund för fördjupade frågeställningar. I övrigt var intervjuguiden upplagd utifrån samma principer som enkäten, dvs. utefter de fem nyckelorden. De områden som valdes att fokuseras extra på i intervjuerna var tidsaspekten, informationsprocessen och tydlighet.

2.2.3 Tillvägagångssätt

Alla utom en av intervjuerna genomfördes i arbetsvetenskapens lokaler i Gäddan 8, och tog i genomsnitt 1 timme. Båda författarna medverkade vid intervjuerna som även bandades. Intervjupersonerna fick fritt, utifrån öppna frågeställningar, berätta om sina upplevelser av förändringsprocessen.

2.3. Övriga informationskällor

För att skapa oss en bred bild av förändringsprocessen tog vi inledningsvis del av de dokument som finns publicerade på Lut:s hemsida¹⁰. Denna sida har även fungerat för att sprida information till personalen under förändringsprocessen. Materialet på sidan är omfattande och till vissa delar svårt att överblicka varför vi hade stor nytta av Jan Nilssons rapportsammanställning¹¹.

Som det nämndes tidigare hade vi en referensgrupp bestående av personal ifrån Lut. Under vår studie hölls två stycken referensgruppsmöten. Det första syftade till att stämma av enkätfrågorna vad gällde relevans och förståelse. Det andra mötet hölls efter genomförd enkät och intervjuer. Syftet med detta möte var att inför författandet av rapporten stämma av våra tolkningar med dem som varit involverade i processen.

2.4. Om databearbetning och redovisning av resultaten

Enkätsvaren har bearbetats med hjälp av statistikprogrammet SPSS 10.0. Eftersom materialet inte visade sig vara normalfördelat redovisas resultaten av enkätsvaren i form av medianvärde, samt minsta (min) respektive största (max) värdet för varje påstående. På det här sättet kan man se hur flertalet har svarat samt hur svaren sprider sig. Detta sätt att redovisa är att föredra när det gäller icke-normalfördelade data¹². För att bibehålla överskådligheten kommenteras inte alla påståenden, utan läsaren hänvisas till tabellerna samt till bilaga 1 där frekvensfördelning för samtliga påståenden redovisas i diagramform. Skillnadsmätningar genomfördes med hjälp av en statistisk analysmetod för icke-normalfördelade data

¹⁰ <http://www.lut.mah.se/lhminfo/personal/ny.htm>

¹¹ Skapandet av den nya lärarutbildningen, Jan Nilsson

¹² Brace m. fl., 2003

(Mann-Whitney). Vi undersökte om det fanns skillnader relaterade till kön, roll (ledning/lärare respektive administratörer) och om man var aktiv i någon arbetsgrupp eller inte. De signifikanta skillnader som fanns mellan dessa grupper redovisas i den löpande texten samt även i tabellform i bilaga 2. Det hade varit intressant att även undersöka om det fanns skillnader mellan olika institutioner och enheter, men vi var tvungna att avstå från detta på grund av för få deltagare i de olika grupperna (se Tabell 1). Svaren på de öppna frågorna i enkäten sammanställdes separat och redovisas under respektive tema.

Alla intervjuer spelades in på band och en sammanfattning av varje intervju skrevs ut. Intervjuer redovisas också under respektive tema. Vid urval av kommentarer och citat har vår målsättning varit att försöka återge den diversifierade bilden som materialet ger uttryck för.

3. Resultat

3.1. Beskrivning av deltagarnas bakgrund

I Tabell 1 framgår bakgrundsdata för de 75 deltagare som besvarade enkäten och som ingår i den kvantitativa analysen. Medelålder för gruppen som helhet var 55 år ($SD = 6$ år). Deltagarna hade varit anställda i organisationen i genomsnitt 15 år ($SD = 10$ år).

Tabell 1. Bakgrundsdata för deltagare i enkätundersökningen

Kön	Antal	%	Roll under förändring	Antal	%
Kvinna	44	59	Ledning	11	15
Man	30	40	Lärare	44	59
Ej angivet	1	1	Administratör	19	25
			Ej angivet	1	1
Tidigare institution	Antal	%	Nuvarande enhet	Antal	%
Mät	31	41	Sol	9	12
Pedagogik	11	15	Ksm	11	15
Fö/fri	7	9	Nms	14	19
Yp	3	4	Is	10	13
Ruc	5	7	Lfh	6	8
Syv	1	1	Utsam	10	13
Ej angivet	17	23	Gas	6	8
			Ej angivet	9	12

Resultaten visade inga signifikanta könsskillnader på något av påståenden. För att undersöka om ålder hade samband med upplevelsen av

delaktighetsaspekter genomfördes korrelationsanalyser. Ålder visade sig inte vara relaterad till något av påståendena.

3.2. Delaktighet

Delaktighet undersöktes med hjälp av nio påståenden som visas i Tabell 2, som också beskriver hur deltagarna svarat på påståendena. Resultaten visar att majoriteten var nöjda med sin egen delaktighet i processen och sammansättningen av arbetsgrupper. Däremot var det en minoritet som upplevde att de inte haft tid att delta i förändringsprocessen.

Tabell 2. Beskrivande statistik angående delaktighetspåståenden

Påstående	Median	Min	Max
1. Jag är nöjd med min delaktighet i processen	4	1	5
2. Jag hade velat vara mer delaktig i processen	3	1	5
3. Jag är nöjd med sättet att tillsätta arbetsgrupperna	3	1	5
4. Jag är nöjd med sammansättningen av arbetsgrupper	4	1	5
5. Målen för förändringsprocessen var klart definierade	3	1	5
6. Jag har inte haft tid att delta i förändringsprocessen	2	1	4
7. Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar	3	1	5
8. Jag har större inflytande över min arbetssituation idag än innan förändringsprocessen startade	3	1	5
9. Jag har kunnat påverka viktiga beslut under förändringsprocessen	3	1	5

Svarsskala: 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

Det framkom inga skillnader som hänför sig till rollen, dvs. mellan administratörer och ledning/lärare avseende delaktighetspåståenden.

Sammanlagt 61 % uppgav sig ha aktivt deltagit i någon av arbetsgrupperna, medan 35 % inte hade gjort det. Vid jämförelse av dessa två grupper, dvs. aktiva och icke-aktiva framkom flera skillnader. De icke-aktiva var mindre nöjda med sin delaktighet, hade velat vara mer delaktiga i processen och upplevde sig inte haft tid att delta i förändringsprocessen. De aktiva var mer nöjda med sammansättning av arbetsgrupper, ansåg att målen för förändringsprocessen varit klart definierade och upplevde sig också ha kunnat påverka viktiga beslut under processen i större utsträckning än de icke-aktiva.

3.2.1. Deltagarnas kommentarer kring delaktighet

Flera hade skrivit kommentarer om de olika arbetsgrupperna. Det fanns både positiva och negativa uppfattningar om gruppernas sammansättning och funktion. De som var positiva ansåg att arbetsgrupperna hade fungerat väl och att sammansättningen varit bra. Nedan återges två kommentarer som belyser detta.

”Den arbetsgrupp jag tillhörde fungerade väldigt bra. Sammansättningen med studenter, lärare, lärarutbildare och personer från fältet var bra och också nödvändig.”

”De grupper jag deltagit i har fungerat bra. Samarbetet med Lund har varit positivt.”

De som var missnöjda var kritiska mot hur tillsättningen av olika grupper gått till. De upplevde att tillsättningen inte varit demokratisk utan för mycket styrd uppifrån.

”Tillsättningen borde varit mer demokratisk.”

”Uppifrån styrd, pedagogikrepresentanter har i vissa ämnen inte bjudits in att delta.”

”Sammansättningen skiftade ju kraftigt utifrån syfte och tillgång till personer. Man kan alltid i efterhand tycka, att där skulle man gjort annorlunda.”

”Det var medlöpare som valdes ut.”

Det framkom visst missnöje mot centralisering av administrationen. Man ansåg att det hade varit bättre om administratörer tillhörde enheten de arbetar för, eftersom man då är lättare inne i deras arbete och får en bättre inblick i vad enheten gör. Kritik framkom även mot att man inte tillräckligt fokuserade på personalens arbetsvillkor.

3.2.2. Intervjuer

En av intervjupersonerna menade att det inledningsvis i processen fanns ett stort intresse bland personalen att delta. Det upplevdes även som att det fanns en tydlig ambition från ledningens sida att skapa förutsättningar för en bred delaktighet. Under processens gång minskade dock såväl det personliga som ledningens intresse för delaktighet. En intervjuperson menade att tidigareläggningen av starten för den nya lärarutbildningen gjorde att arbetet i slutet av förändringen upplevdes som väldigt forcerat. Detta ledde då till att det inte upplevdes som att det fanns något utrymme för diskussion och delaktighet.

Själva tidsaspekten var det många som återkom till i såväl enkäter som intervjuer. En person upplevde att de blev svikna av staten då extra re-

surser inte tilldelades för arbetet med förändringsarbete. Att man fick ta av egen kompetensutvecklingstid upplevdes generellt som negativt.

En person upplevde att: *"...samma personer är delaktiga i allt som händer i huset. Vare sig det gäller förändring, facklig verksamhet eller lokalfrågor."* Huruvida detta är ett resultat av ledningsbeslut eller personliga val kan vi inte sluta oss till i denna rapport. Vi kan dock konstatera att det i vissa fall skett handplockning av personer till de olika arbetsgrupperna.

3.3. Öppenhet

Öppenhet studerades med hjälp av tio påståenden. Som framgår av Tabell 3 var flertalet nöjda med informationen under förändringsprocessen och ansåg att informationen hade varit lättillgänglig. Majoriteten har aktivt sökt information och upplevde att de också fått information kontinuerligt.

Tabell 3. Beskrivande statistik angående öppenhetspåståenden

Påstående	Median	Min	Max
11. Jag är nöjd med informationen under förändringsprocessen	4	1	5
12. Information om förändringsprocessen har varit lättillgänglig	4	1	5
13. De olika dokumenten har varit lätta att förstå	3	2	5
14. Dokumenten har fungerat som hjälpmedel under processen	3	1	5
15. Jag har varit tillräckligt informerad om beslut som fattats	3	1	5
16. Lut:s hemsida har fungerat som hjälpmedel för delaktigheten under förändringsprocessen	3	1	5
17. Jag har aktivt sökt information om processen	4	1	5
18. Jag har fått information kontinuerligt	4	1	5
19. Jag har varit informerad om motiven bakom de beslut som fattats	3	1	5
20. Det har förekommit mycket ryktesspridning under processen	3	1	5

Svarsskala: 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

Det fanns tre signifikanta skillnader angående påståenden om öppenhet beroende på vilken roll man hade haft under processen. Administratörerna upplevde i mindre utsträckning än ledning och lärare att Lut:s hemsida hade fungerat som hjälpmedel för delaktigheten under förändringsprocessen. Likaså hade administratörerna inte aktivt sökt information om processen i samma utsträckning som ledning och lärare. Slutligen, administratörerna upplevde sig inte heller ha fått information kontinuerligt i samma utsträckning som ledning och lärare.

De som varit aktiva i någon arbetsgrupp var mer nöjda med informationen under förändringsprocessen, upplevde att de olika dokumenten hade fungerat som hjälpmedel under processen och kände sig ha varit informerade om motiven bakom beslut i större utsträckning än de icke-aktiva.

3.3.1. Deltagarnas kommentarer kring öppenhet

En del anser att förändringsprocessen präglats av oerhörd öppenhet och att de fått full insyn i processen.

”Vi har aldrig tidigare i ’huset’ haft så mycket insyn och delaktighet! Unikt också i jämförelse med andra högskolor.”

Den omfattande dokumentation som publicerades på Internet har bidragit till öppenhet. Sedan har ansvaret för att hålla sig informerad och uppdaterad legat hos individen. Samtidigt har omfattning av informationen varit ett problem i sig. Utöver mängden upplevde man att informationen var ganska osorterad och svår att ta till sig. Tidsbristen och outvecklade datorvana initialt har också försvårat hanteringen av information för vissa individer.

”Problemet är inte brist på info utan snarare att man nästan drunknat i den. Svårt att orientera sig för en som inte är direkt berörd.”

De kommentarer som efterlyste större öppenhet gav uttryck för att all information inte lagts ut och att motiven bakom beslut hade kunnat göras tydligare.

”Tänker ibland att det fanns en dold agenda.”

”Vissa beslut togs i någon arbetsgrupp utan att fråga övriga personalen, som t.ex. den tregradiga betygssättningen.”¹⁴

Nedan återges några förslag till hur informationen hade kunnat hanteras på ett annat sätt:

”Utskick av mycket korta sammanfattningar.”

”Målen för besluten skulle varit tydligare.”

”Stormöten i större utsträckning än de få studiedagar vi hade.”

”Mer muntlig information från ledningen eller i form av gemensamma seminarier där även diskussioner skulle vara möjliga.”

3.3.2. Intervjuer

En spontan kommentar angående informationsspridningen var

”Vem orkar tröska igenom allt detta?”

Det faktum att i princip all information från arbetsgrupper, studiedagar osv. funnits tillgängligt på Lut:s hemsida har generellt upplevts som positivt. Dock menade flera av intervjupersonerna att informationen varit väl omfattande och därmed svår att överblicka.

”Info på hemsidan har fungerat bra så länge man orkade titta på den.”

En person efterlyste fler personliga mötestillfällen då information som sprids via nätet lätt kan tolkas fel och viss information kan gå förlorad. En annan intervjuperson pekade på risken för ryktesspridning om all information inte lyckas tränga igenom.

¹⁴ Beslut om tregradig betygsskala fattades av lärarutbildningens områdesstyrelse, 2001-06-15

3.4. Engagemang

När det gäller engagemang användes fem påståenden. Som framgår av Tabell 4 har flertalet känt sig engagerade i förändringsprocessen. Endast ett fåtal rapporterade att de inte hade haft ork att delta i förändringsarbetet. Majoriteten har också varit positivt inställd till processen både inledningsvis och under genomförandefasen. Endast en minoritet har ändrat sin inställning i positiv riktning under processen kanske beroende på att de flesta varit positiva redan från början.

Tabell 4. Beskrivande statistik angående påståenden om engagemang

Påstående	Median	Min	Max
21. Jag har känt mig motiverad och engagerad i förändringsarbetet	4	1	5
23. Min insats har varit meningsfull	4	1	5
25. Jag har inte haft ork att delta i förändringsarbetet	2	1	5
28. Min kompetens har tagits tillvara under förändringsprocessen	4	1	5
30. Jag har utvecklats och lärt mig nya saker	4	1	5
36. Jag var negativt inställd till förändringsprocessen i inledningsfasen	1	1	5
37. Jag var positivt inställd till förändringsprocessen under genomförandefasen	4	1	5
38. Jag har ändrat min inställning under förändringsprocessen i positiv riktning	2	1	5

Svarsskala: 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

Administratörerna kände sig mindre motiverade och engagerade i förändringsarbetet jämfört med ledning/lärare. Likaså har de som inte varit

aktiva i någon arbetsgrupp känt sig mindre motiverade och engagerade i förändringsarbetet, men skiljde sig inte på de övriga påstående avseende engagemang.

Administratörerna var i större utsträckning mer negativt inställda till förändringsprocessen i inledningsfasen än ledning och lärare. De som inte var aktiva i arbetsgrupper var mindre positivt inställda till förändringsprocessen under genomförandefasen.

3.4.1. Deltagarnas kommentarer kring engagemang

Tidsbrist angavs återigen som ett problem och något som försvårade för engagemang. Ett fåtal ansåg att de var engagerade, men att deras engagemang inte togs till vara.

”Med mer tid hade fler kunnat vara engagerade och tryggheten vara större.”

”Det engagemang som fanns har inte tagits om hand.”

3.4.2. Intervjuer

Även i intervjuerna hänförde sig en stor del av svaren till resursbrist dvs. brist på tid, som ett hot mot det personliga engagemanget. Att det övriga arbetet med exempelvis undervisning pågick som vanligt gjorde att vissa inte upplevde att det fanns möjlighet att engagera sig i önskad omfattning. Av de intervju- och enkätsvar som vi tagit del av ser vi dock att det har funnits ett stort engagemang i den meningen att förändringen lett till omfattande diskussioner.

Det framkom att studentengagemanget generellt sett varit lågt under förändringsprocessen. Som förklaring till detta angavs att de studenter som gick den gamla lärarutbildningen inte upplevde att förändringen berörde dem. Vidare sades att det var många av studenterna som inte ens var medvetna om att det pågick en förändring. De studenter som var delaktiga menade dock att de fått stort gehör för sina synpunkter, och att det fanns möjlighet att påverka processen.

3.5. Trygghet

Majoriteten uppgav sig inte ha känt oro under förändringsprocessen (se Tabell 5) eller omvänt uttryckt skulle man kunna säga att processen verkar ha präglats av trygghet för flertalet av deltagarna.

Tabell 5. Beskrivande statistik angående påståenden om trygghet – oro

Påstående	Median	Min	Max
22. Jag kände oro över att bli omplacerad	1	1	5
24. Jag kände oro över att förlora kontakten med mina kollegor	1	1	5
26. Jag kände oro för att mina arbetsuppgifter skulle bli mindre kvalificerade	1	1	5
27. Jag kände oro för att mina karriärmöjligheter skulle bli sämre	1	1	5
29. Jag kände oro för att förändringen skulle leda till ökade krav på min kompetens	1	1	5

Svarsskala: 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

Administratörerna kände större oro jämfört med ledning och lärare dels för att bli omplacerade, dels över att deras arbetsuppgifter skulle bli mindre kvalificerade. Däremot framkom det inga skillnader mellan de som varit aktiva i arbetsgrupper och de icke-aktiva när det gäller trygghet.

3.5.1. Deltagarnas kommentarer kring trygghet

Även om processen inte verkar ha präglats av oro i någon större utsträckning lyftes det fram att en del av personalen mått dåligt. Det framgår dock inte tydligt om man syftar till nuläget eller situationen under förändringsprocessen. Arbetsbelastning har ökat successivt i takt med ökat antal studenter, vilket lyfts fram både i kommentarerna och i intervjuerna.

”Personligen stimuleras jag av förändringar, men flera kollegor mår/har mått dåligt.”

3.5.2. Intervjuer

Generellt sett framkom inte några tendenser till att förändringsprocessen skulle ha lett till en ökad oro bland personalen. Den oro som förekommit fanns bland den administrativa personalen och då är det främst en oro kring hur centraliseringen skulle påverka relationerna med lärolaget.

Något som flera berörde var även tendensen till en ökad stress och ohälsa hos såväl sig själva som kollegor. Som huvudorsak nämndes först och främst en ökad arbetsbelastning, men även en omflyttning i huset och nya arbetsuppgifter nämndes som bidragande faktorer.

3.6. Pluralism

Huruvida deltagarna upplevde att förändringsprocessen präglades av pluralism undersöktes med hjälp av åtta påståenden (Tabell 6). Flertalet ansåg att det funnits en levande debatt kring olika idéer och förslag under processen.

Tabell 6. Beskrivande statistik angående påståenden om pluralism

Påstående	Median	Min	Max
31. Jag har fått gehör för mina idéer och förslag	3	1	5
32. Jag är missnöjd med det sätt som olika idéer och förslag hanterats	3	1	5
33. Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar	3	1	5
34. Det fanns utrymme för att diskutera genom olika idéer och förslag	3	1	5
35. Det har funnits en levande debatt kring olika idéer och förslag under processen	4	1	5

Svarsskala: 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

De som varit aktiva i någon arbetsgrupp upplevde sig fått gehör för sina förslag och idéer och var mer nöjda med sättet som olika idéer och förslag hanterats. Jämfört med de aktiva ansåg de icke-aktiva i mindre utsträckning att resultatet motsvarade deras förväntningar och att det funnits en levande debatt kring olika idéer och förslag.

3.6.1. Deltagarnas kommentarer kring pluralism

Vissa kommentarer poängterade att *alla* har haft möjlighet att delta i en i tiden långt utdragen process. Det har förts omfattande diskussioner på studiedagar och i arbetsgrupper där idéer och förslag diskuterats.

"De som säger att inte fått gehör eller att det inte funnits utrymme för att diskutera måste ha sovit i mer än 1 år!"

Andra ansåg att många tankar ändå inte blev tillräckligt genomdiskuterade, att man inte kunnat påverka helheten utan bara ett visst område. Man var missnöjd med styrningen och har ibland haft svårt att se kopplingen mellan arbetsgruppernas förslag och de beslut som fattats. Likaså ansåg någon att det hade varit bättre för demokratin att veta vad som var förhandlingsbart och vad som inte var det.

”Det har inte angivits vad som har varit förhandlingsbart och vad som har varit förutbestämt. Detta har skadat den demokratiska processen mycket.”

3.6.2. Intervjuer

Vad gäller resultatet av förändringsprocessen menade en av intervjupersonerna att det i relation till övriga lärarutbildningar blev en väldigt omfattande förändring av såväl innehållet i utbildningarna som i organisationsstrukturen. Några menade att visionen om ett ökat samarbete inom lärarutbildningen kommit på skam och ser snarare det som att enhetsbildningen bidragit till en ökad uppdelning av personalen.

3.7. Övriga synpunkter

3.7.1. Faktorer som upplevts främja delaktigheten

Många lyfte fram de gemensamma *studiedagarna* som en främjande faktor för delaktigheten. Hela personalen, både internt och externt, hade både en rättighet och en skyldighet att delta på studiedagarna. På så sätt gavs alla tillfälle till ”berikande diskussioner om skolans värld”, som en av deltagarna uttryckte det. Även flertalet av intervjupersonerna poängterade att de gemensamma studiedagarna varit givande och upplevdes som väldigt positiva.

Utöver studiedagarna nämndes designgrupperna där man kunde anmäla intresse och på så sätt få möjlighet att delta. Även andra typer av *diskussionsforum*, såsom enhets/institutionsmöten, seminarier och arbetsgruppsmöten, nämndes som tillfällen att kunna delta. Gemensamma sociala aktiviteter ansågs också som mycket värdefulla för upplevelsen av delaktighet.

Det har upplevts som positivt att *informationen* har varit tillgänglig för samtlig personal genom att nästan alla dokument, protokoll, minnesanteckningar osv. lades ut på Lut:s hemsida. På så sätt var material under förändringsprocessen offentligt.

Ledningens tydliga ambition att alla skulle delta i förändringsarbetet upplevdes som en främjande faktor. Ledningen har drivit frågorna, samtidigt som det har varit "högt till tak" åtminstone på vissa institutioner/enheter.

"Många människor delaktiga, mycket material offentligt, öppen och lyssnande ledning, som visste vad den ville och drev frågor tydligt."

Ytterligare en främjande faktor som lyftes fram var att förändringsprocessen *löpte under en lång tid*, speciellt jämfört med andra lärarutbildningar. Upplevelsen av tidsaspekten varierade således kraftigt bland deltagarna. Trots att processen sammantaget pågick under lång tid har många upplevt att tiden var knapp. Detta kanske beror på att många verkar förknippa förändringsprocessen med det intensiva sista året innan den nya utbildningen kom igång, utan att tänka på att processen påbörjades långt innan dess.

3.7.2. Hur hade delaktigheten kunnat ökas ytterligare?

Deltagarna upplevde att delaktigheten hade främjats av att få *mer tid* för förändringsarbetet.

"För att vara delaktig behöver jag tid."

Det fanns inga extra resurser insatta, utan förändringsarbetet fick bedrivas utöver det vanliga arbetet. Därför upplevde många att tiden inte räckte till för det arbete som krävdes. Mer tid hade också behövts för reflektion och analys av konsekvenserna av förändringen. Även om förändringsprocessen totalt sett pågick under lång tid, blev det bråttom mot slutet när den nya lärarutbildningen skulle sjösättas, tidigare än många hade trott.

”Att hinna med sitt ordinarie arbete samt försöka utveckla lärarutbildningen blev för mycket.”

”Att arbetsgrupperna fått jobba mer ostört – nu kom LUK – lärarkommiteförslaget och riksdagsbeslutet väl nära varandra. Diskussionerna hann aldrig slutföras.”

Det lyftes även fram synpunkter om att delaktigheten hade ökat om utvecklingen börjat mer underifrån. Ökad tydlighet när det gäller olika beslut och på vilka grunder de fattades hade också ökat möjligheten för deltagarna att förstå varför vissa förslag och synpunkter ”försvann” under processen.

”De som satt i arbetsgrupperna för planering av utbildningen kunde ha informerat mer om diskussioner som förts.”

En del ansåg att delaktigheten hade främjats av att man i större utsträckning vävt samman de olika erfarenheter och kunskaper som fanns inom de äldre utbildningarna med den nya lärarutbildningen. Andra tror inte på att delaktigheten hade kunnat ökas i den nuvarande organisationen.

3.7.3. Reflektioner kring resultatet av förändringsarbetet ur ett deltagarperspektiv

Även om den här utvärderingen har haft sin fokus på förändringsprocessen fram till hösten 2001 så innebär inte det att processen i sig tog slut då. Förändringar pågår fortfarande och det är kanske närmast frågan om en pågående process utan något slutdatum.

Åsikterna varierar, både nöjda och missnöjda, angående resultaten såsom de gestaltar sig fram till den här undersökningens genomförande. De som är nöjda lyfter fram att resultat har blivit bra, rimligt, i linje med målen, det mesta fungerar bra.

”Otroligt dynamisk, jobbig och intressant process.”

”En spännande resa men ibland var ankomsthamnen oklar och suddig. Övervägande positivt.”

”Det har kort och gott varit den intressantaste, arbetsintensivaste och roligaste perioden i mitt arbetsliv.”

Återigen lyfts tidsbristen fram, med tanke på tidsbristen blev resultatet bra, men det hade kanske blivit ännu bättre om man haft mer tid?

”Vi hade velat ha mer tid men jag är samtidigt inte säker på att resultatet blivit bättre.”

Det finns även olika åsikter om huruvida det var visioner eller pragmatism som präglade processen.

”I slutfasen försvann visionerna. I och med enhetsbildningen upplevde jag ett glapp i processen. Det vi diskuterat och önskat blev ganska osynligt. Pragmatism och tidsbrist blev gällande.”

”Ideologi, visioner och innehåll tog upp nästan all tid. Praktiska lösningar har fått tillkomma och justeras i efterhand i väl hög grad.”

En del ansåg att resultaten visserligen blev bra, men hade önskat ännu mer långtgående förändringar. Även om nya beteckningar används, finns mycket av ”gammalt kurstänkande” kvar.

”Förändringen är inte så påfallande som jag skulle önska. Det blir typ en pendeleffekt, där det tenderar att återgå till den ’gamla’ ämnessynen.”

Vissa var missnöjda med vad utbildningen utvecklats till, medan andra ställde sig frågan – ”Blev det någon reell förändring?”

De som var nöjda med styrningen av processen ansåg att de haft mycket stora möjligheter att påverka och har haft full insyn i processen. De som var missnöjda verkar ha saknat detta och anser att det har mer handlat om en ”öppen styrning” från ledningens sida än en demokratisk process.

Nedan återges citat som belyser olika synvinklar på styrningen av processen.

”Det är mycket positivt med en ambition att involvera många/alla i en förändringsprocess, men om man gör det måste man också vara beredd att låta dessa påverka processen mer än vad som nu skedde.”

”När alla grupper sagt sitt måste beslut fattas. Det finns några i huset som tycker att vi i stort sett skulle röstat om allt, så att majoriteten beslutat. Jag håller inte med. Det skulle kunna ha inneburit att man i vissa frågor gått emot propositionernas intentioner eller fattat sådana beslut som sedan i en helhet ej passat ihop. Viktigt att syrelsen var de som ytterst fattade alla besluten och såg till helheten.”

”Jag har aldrig varit med om en förändring av lärarutbildningen, där så många har deltagit aktivt och som har varit så öppen och sökande. På det sättet skulle man faktiskt kunna kritisera den för att ha varit för lite effektiv – alltså varit alltför öppen, allt för sökande osv. i stället för att gå 'rakt på'.”

Någon lyfter fram de ”gamla studenterna”, dvs. de studenter som redan var inne och följde den gamla utbildningen. Förändringsprocessen har medfört att dessa studenter har blivit försummade.

Det anses också viktigt att följa upp det fortsatta utvecklingsarbete samt göra kontinuerliga utvärderingar av verksamheten.

4. Diskussion

Analysen av påståendena i enkäten visar att deltagarna i stort sett är nöjda med delaktighet och öppenhet under processen, även om åsikterna om detta varierar bland deltagarna. De som har deltagit i någon arbetsgrupp känner sig mer nöjda än de som inte har gjort det. Administratörerna är mer missnöjda med öppenhet under processen än vad ledning och lärare är. När det däremot gäller engagemang är bilden mer entydig positivt sett. De flesta har känt sig engagerade i förändringsprocessen. Det finns dock skillnader mellan yrkesgrupper och återigen är det administratörerna som har känt sig mindre engagerade än ledning och lärare. Likaså visar resultaten att de allra flesta, bortsett från administratörerna inte har känt oro eller otrygghet under förändringsprocessen. Detta i sig är ovanligt jämfört med andra studier om organisationsförändringar. Att det har funnits en stor öppenhet i kommunikationen kan ha varit en bidragande orsak till detta¹³. När det gäller pluralism är de som varit aktiva i någon arbetsgrupp mer nöjda än de som inte har varit det.

De öppna svaren och intervjuerna ger stöd åt ovanstående. Åsikterna går isär när det gäller delaktighet, öppenhet och pluralism, medan det finns större samstämmighet kring att processen präglats av engagemang och trygghet.

Fanns då de byggstenar i förändringsprocessen för delaktighet och lärande som Björk m.fl. pekade på som grundläggande? Det framkom från flera källor i undersökningen att personalen såg en förändring av Lärarutbildningen som nödvändig, emedan man många gånger inte ansåg sig ha en insikt i förändringens villkor. En omfattande och många gånger komplex process hindrade stundtals överblicken och handlingsutrymmet upplevdes begränsat då villkoren för handlande inte framgick tydligt. Ett flertal arenor för diskussion skapades, i såväl mindre arbetsgrupper som i områdesgemensamma studiedagar. Dessa områdesgemensamma studiedagar är något som genomgående upplevts som väldigt positivt. Vi kunde i undersökningen se att det på vissa håll fanns en

¹³ Näswall m.fl., 2003

misstro mot de mindre arbetsgrupper vilkas medlemmar ansågs vara medlöpare till ledningen. Detta kan tolkas antingen som ett utslag av bristande tydlighet till hur arbetsgrupperna utsågs och vad deras arbete innebar, eller som att personerna i arbetsgrupperna handplockades utifrån i vilken grad de ställde sig bakom ledningens åsikter. Att vissa personer handplockades till arbetsgrupperna emedan andra som anmälde intresse inte utsågs kan peka mot att personer som anslöt sig till ledningens syn på hur förändringen skulle gå till favoriserades.

En annan byggsten för förändring som Björk m.fl. betonar är vikten av tid för reflektion. Även om det var en minoritet som höll med påståendet att de inte hade tid att delta i förändringsprocessen återkommer tidsbristen som ett genomgående tema i de öppna svaren och intervjuerna. Många personer menar att detta var en resursbrist som var tydligast i processens avslutande skede, vilket var ett resultat av tidigareläggningen av starten för den nya lärarutbildningen. Detta var även en period då visioner skulle omsättas till konkreta kursplaner. Många upplevde att detta arbete blev väldigt forcerat och att tid för eftertanke och diskussion inte existerade.

Kan då förändringsprocessen vid Lärarutbildningen betecknas som demokratisk? Först skall det konstateras att även om en förändringsprocess präglas av en hög delaktighet, i meningen en hög aktivitet bland personalen i arbetet, innebär detta inte automatiskt att processen kan betecknas som demokratisk. Som Senior poängterar krävs att ledningen överlåter delar av äganderätten över förändringsprocessen till personalen. Vi kan efter genomförd studie konstatera att många av de stora frågorna kring Lärarutbildningens framtid var öppna för diskussion i arbetsgrupper och på studiedagar. Huruvida resultatet sedan var en följd av dessa diskussioner eller av ledningsbeslut kan vi dock inte sluta oss till. Att där funnits en osäkerhet kring vad som var förutbestämt respektive förhandlingsbart framkommer dock i en del kommentarer i enkäterna. Att det var en stark vision som låg till grund för själva förändringsarbetet är något som många återkommer till. Men då somliga menar att detta var en förutsättning för att lyckas menar andra att det pekar på att resultatet var förutbestämt.

Med hänsyn till den låga svarsfrekvensen bör resultaten tolkas med viss försiktighet, eftersom det är osäkert om gruppen som deltagit ger en representativ bild av delaktighetsaspekter under processen. Det är en

aspekt. Samtidigt har undersökningen fångat individuella upplevelser som skiljer sig åt, vilket är intressant i sig. Processen har inneburit olika saker för olika individer, beroende på framförallt om man själv varit aktiv i någon av arbetsgrupperna och vilken yrkeskategori man tillhört. Däremot framkom det inga könsskillnader eller åldersrelaterade skillnader angående enkätsvaren. Det kan naturligtvis inte uteslutas att det finns ytterligare faktorer som har påverkat den upplevda delaktigheten, även om detta har inte kommit fram i undersökningsmaterialet. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat resultatet är att utvärderingen gjordes retrospektivt. Olika typer av minnesfel tenderar att öka ju längre tid som har passerat mellan händelsen och rapporteringstillfället¹⁴.

Sammanfattningsvis är vår slutsats av förändringsprocessen att den ur flera aspekter varit väldigt omfattande och att den stundtals rört upp starka känslor. Ett stort antal personer har på olika sätt varit delaktiga i processens olika delar. Centrala delaktighetsfaktorer i processen har varit tillgången till information och tid. En hög arbetsbelastning och en bristande tydlighet i förändringens villkor har av en del upplevts som hämmande faktorer. En tydlig trend som har kunnat urskiljas är den positiva upplevelse av förändringen bland dem som även varit aktiva i olika arbetsgrupper, respektive en mer negativ upplevelse bland dem som inte varit aktiva. Vi lämnar frågan öppen om det var redan positivt inställda personer som rekryterades till grupperna eller om det helt enkelt var arbetet i grupperna som bidrog till en positiv upplevelse av förändringen.

Även om ett antal studenter var engagerade i olika arbetsgrupper har vi kunnat konstatera att intresset bland studenterna generellt sett var svagt. Orsakerna till detta har angivits som att man inte kände att förändringen angick en, vilket i och för sig till viss del var sant för de som gick den ”gamla” utbildningen. Det kan dock vara viktigt inför framtida satsningar att reflektera över hur denna grupp kan involveras på ett mer omfattande sätt. En annan grupp som upplever sig ha hamnat utanför processen är administratörerna. Här fann vi också den största andelen av dem som upplevde sig vara oroliga för hur förändringen skulle påverka dem. Förändringen kom att få stort effekt för de administrativa tjänsterna i och med en centralisering av hela administrationen, ett faktum som inte upplevdes få något utrymme i diskussionen.

¹⁴ Wärmeryd, 1996

Denna rapport kan fungera som ett underlag för en fördjupad diskussion om förändringsarbetet bland personalen. Vår förhoppning är rapporten på detta sätt kan bidra till att förändringsarbetet lever vidare och att utvärdering ses som en naturlig del av processen.

5. Litteratur

Björk, L., Docherty, P., Forslin, J., & Stjernberg, T. (1990). *Att behärska föränderligheten*.

Stockholm: Arbetsmiljöfonden.

Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2003). *SPSS for Psychologists* (2nd ed.). New York: Palgrave.

French, W.L., & Bell, C.H. (1999). *Organizational development*. London: Prentice Hall.

Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). *Anställningsotrygghet. Individerna på den flexibla arbetsmarknaden*. Lund: Studentlitteratur.

Senior, B. (1997). *Organizational change*. London: Financial Times management.

Wärneryd, B. (1990). *Att fråga: om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Stockholm: SCB.

Information som hämtats från Lut:s hemsida
<http://www.lut.mah.se/lhminfo/personal/ny.htm>

Olle Holmbergs PM om Lärarutbildningens integration i Malmö högskola – inriktning och konsekvenser, 1997-07-11

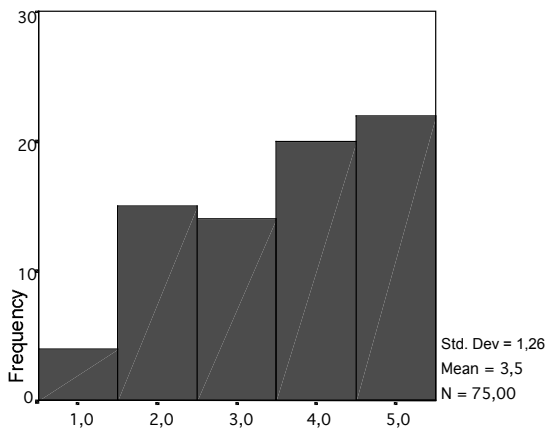
Brev till alla från Olle Holmberg – för att värna om ditt intresse..., 1999-10-04

Nyckelbegrepp inför förnyelsearbetet, 1998-08-16

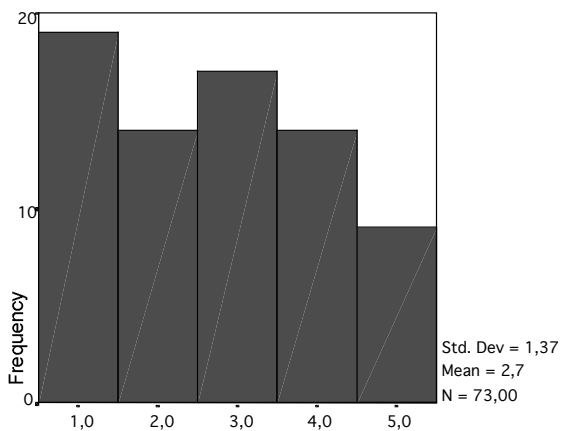
Övrigt material

Nilsson, J. *Skapandet av den nya lärarutbildningen*

Bilaga 1. Histogram

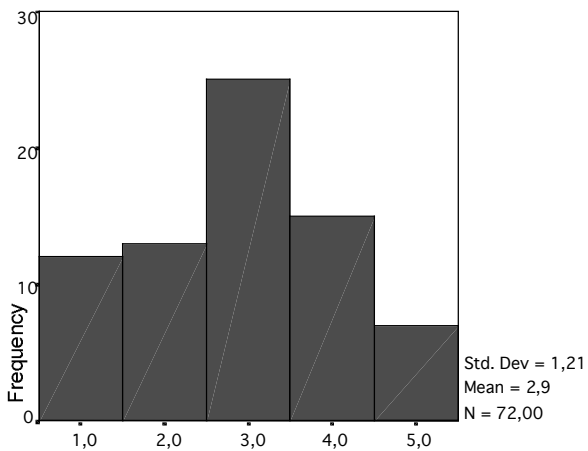


Jag är nöjd med min delaktighet i processen

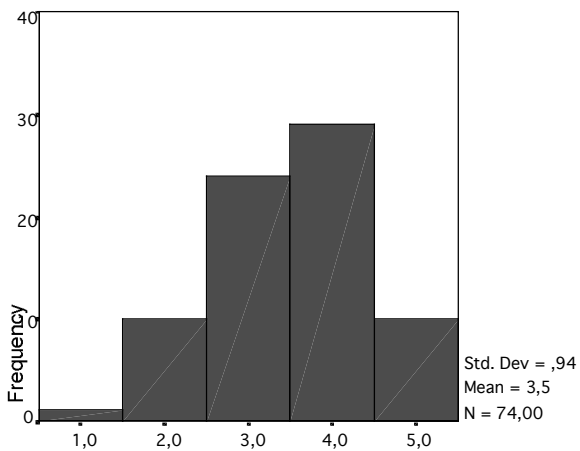


Jag hade velat vara mer delaktig i processen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

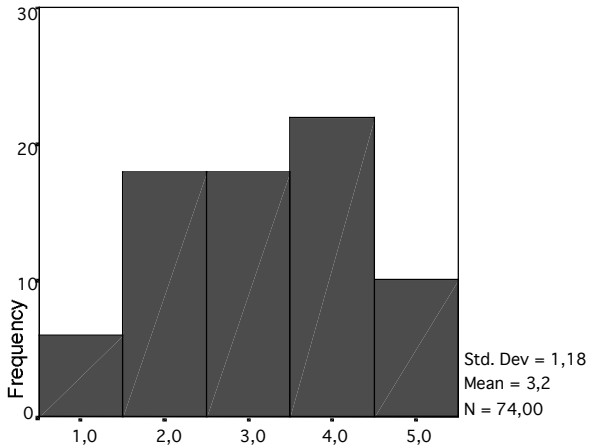


Jag är nöjd med sättet att tillsätta arbetsgrupper

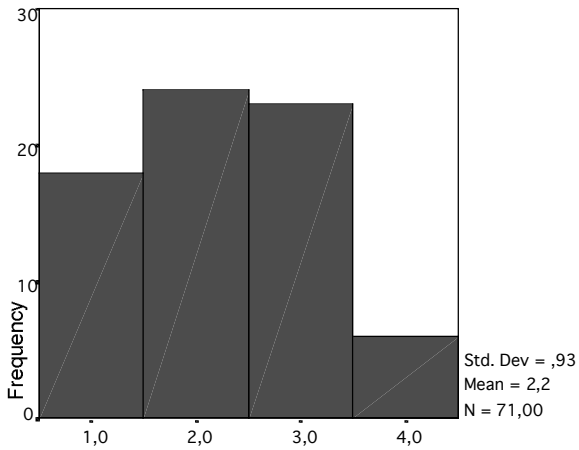


Jag är nöjd med sammansättningen av arbetsgrupper

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

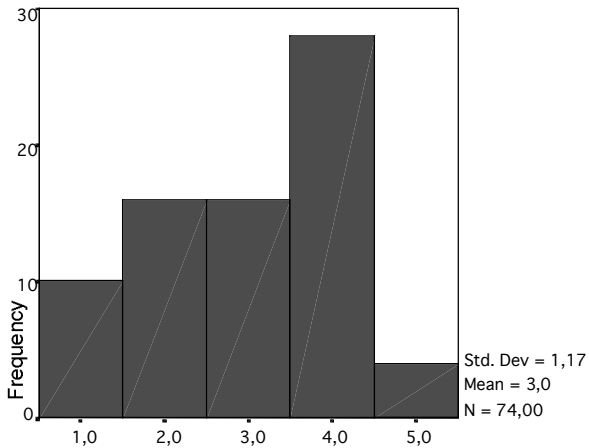


Målen för förändringsprocessen var klart definierade

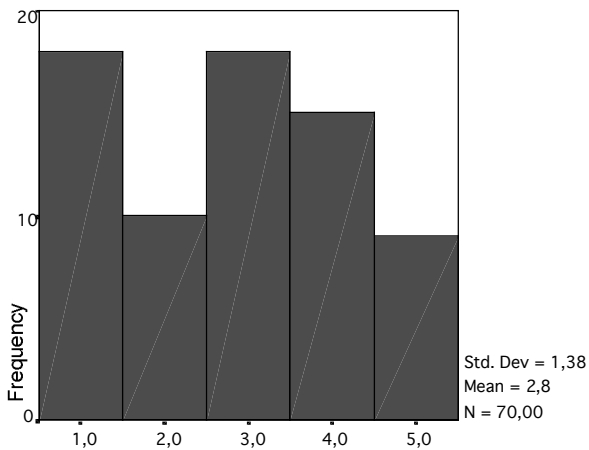


Jag har inte haft tid att delta i förändringsprocessen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

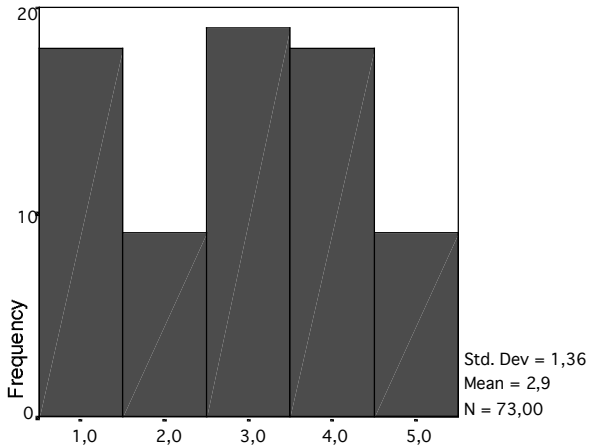


Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar

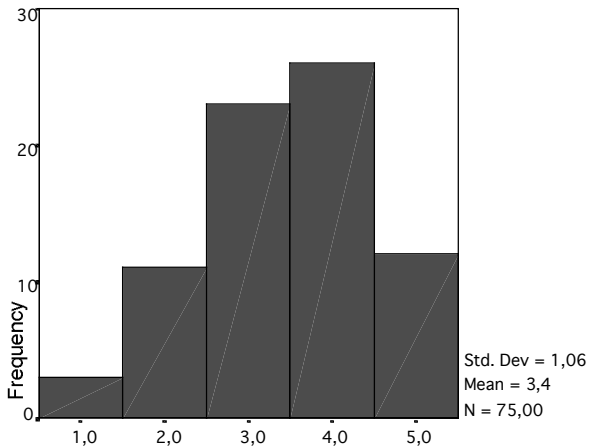


Jag har större inflytande över min arbetsituation idag
än innan förändringen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

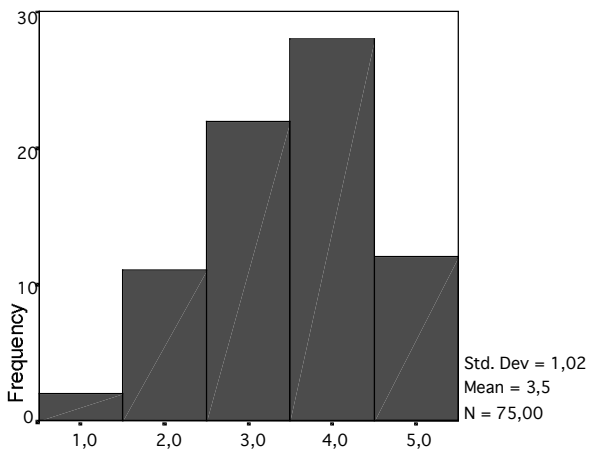


Jag har kunnat påverka viktiga beslut under förändringsprocessen

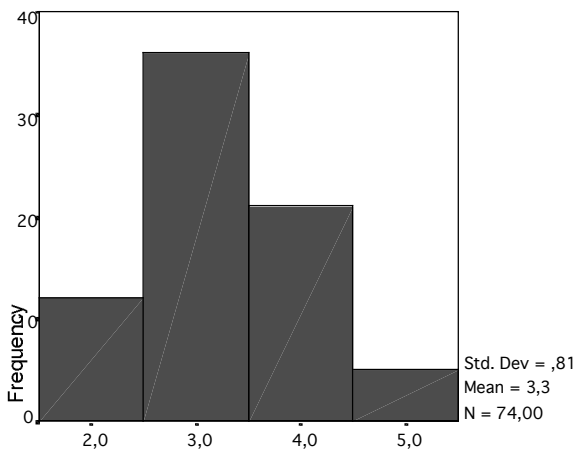


Jag är nöjd med information under förändringsprocessen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

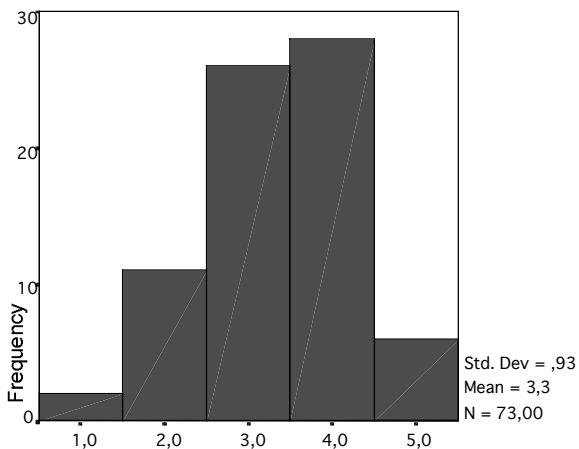


Information om förändringsprocessen har varit lättillgänglig

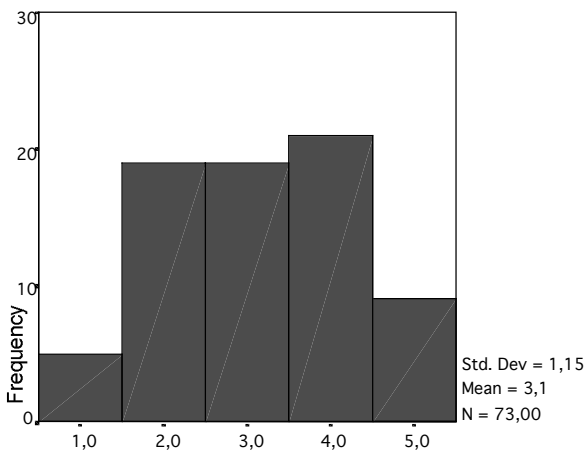


De olika dokumenten har varit lätta att förstå

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

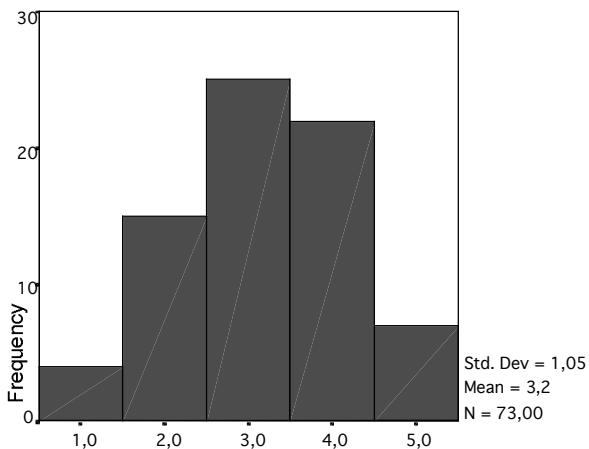


Dokumentet har fungerat som hjälpmedel under processen

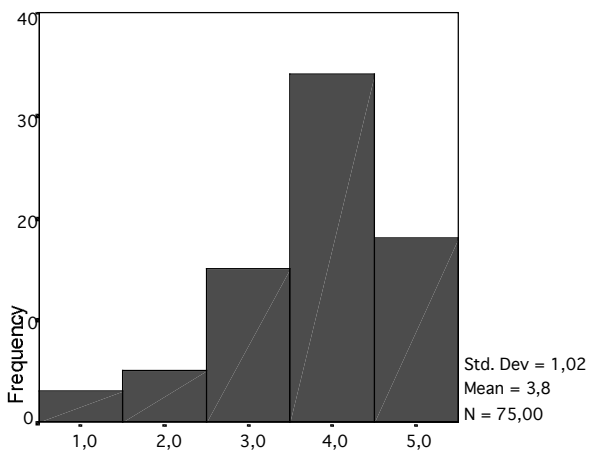


Jag har varit tillräckligt informerad om beslut som fattats

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

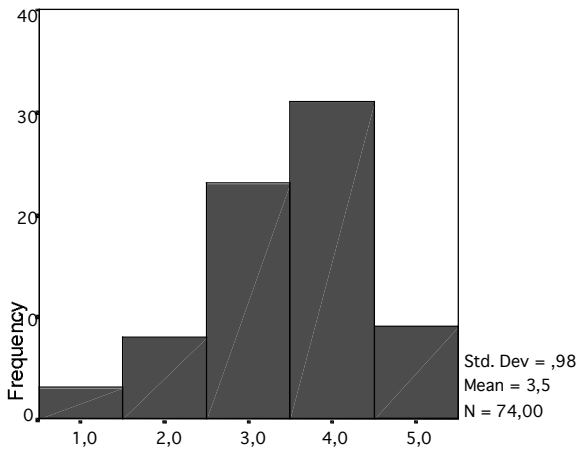


Lut:s hemsida har fungerat som hjälpmedel för delaktigheten under förändringsprocessen

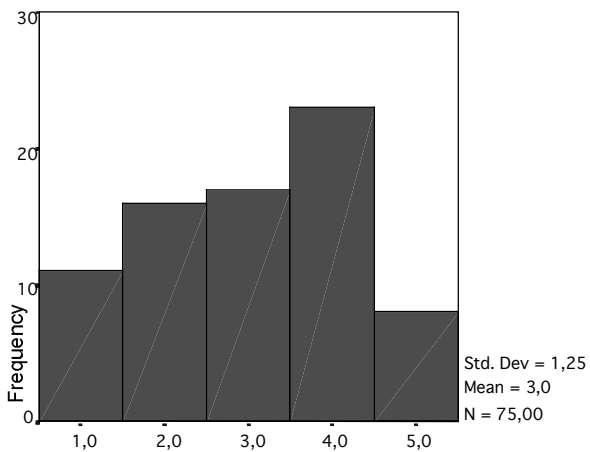


Jag har aktivt sökt information om processen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

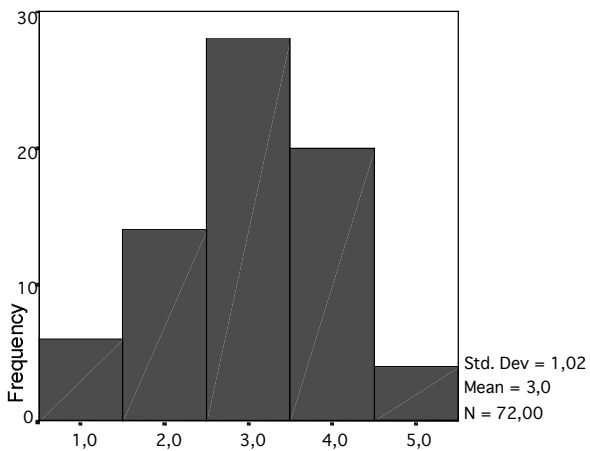


Jag har fått information kontinuerligt

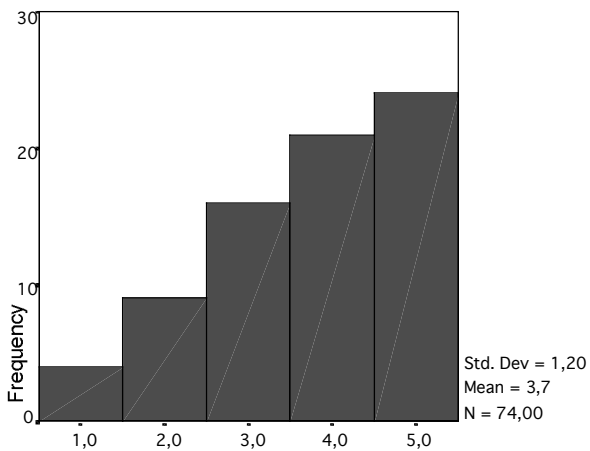


Jag har varit informerad om motiven bakom de beslut som fattats

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

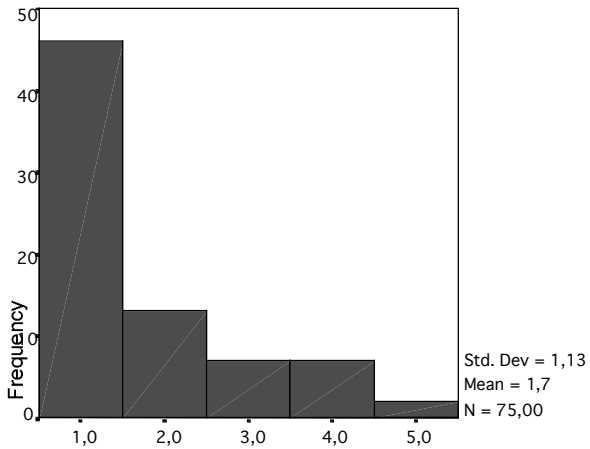


Det har förekommit mycket ryktesspridning under processen

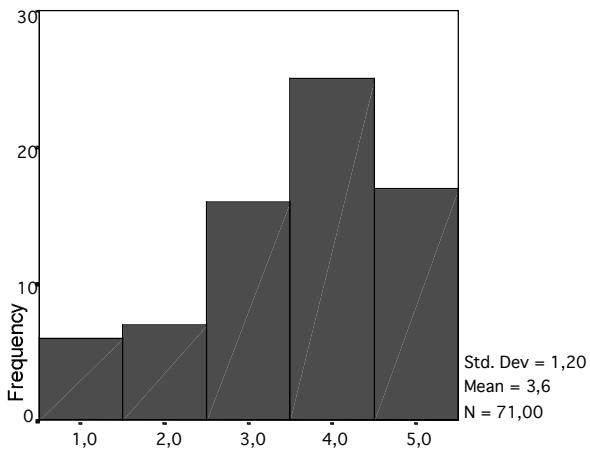


Jag har känt mig engagerad i förändringsarbetet

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

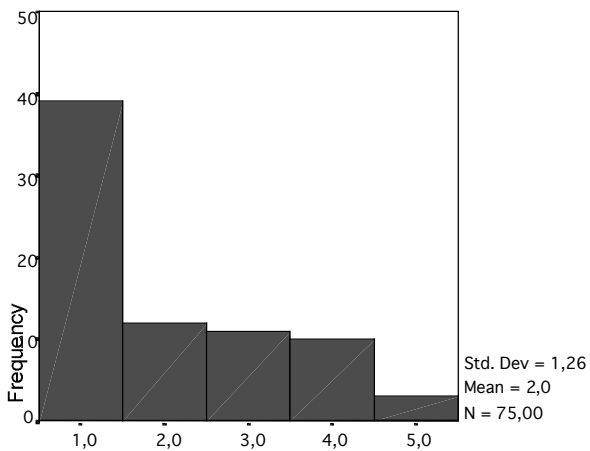


Jag kände oro över att bli omplacerad

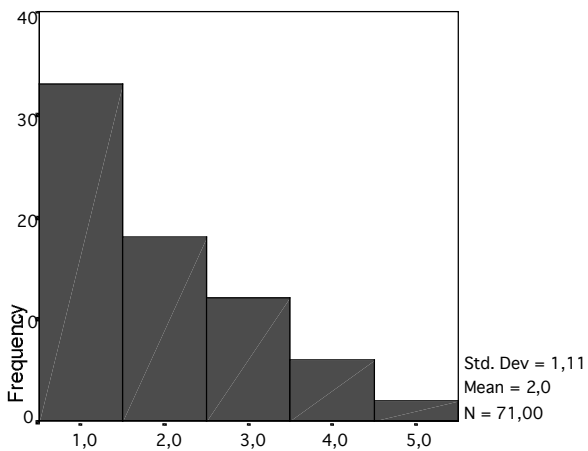


Min insats har varit meningsfull

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

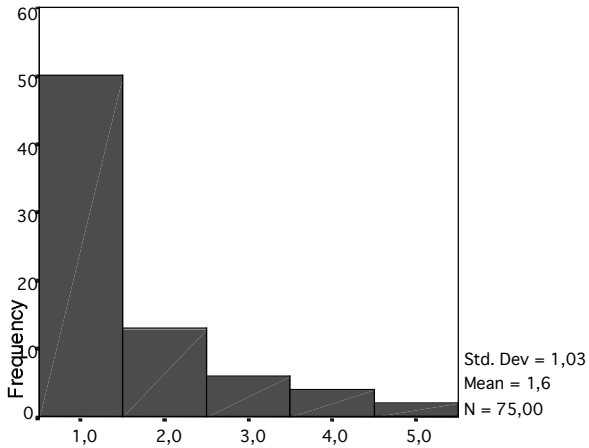


Jag kände oro över att förlora kontakten med mina kollegor

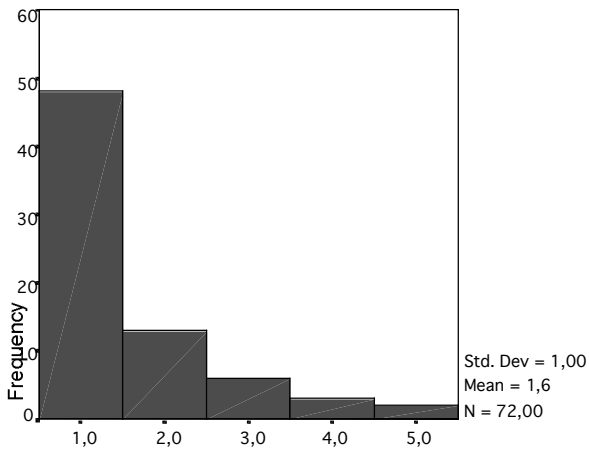


Jag har inte haft ork att delta i förändringsarbetet

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

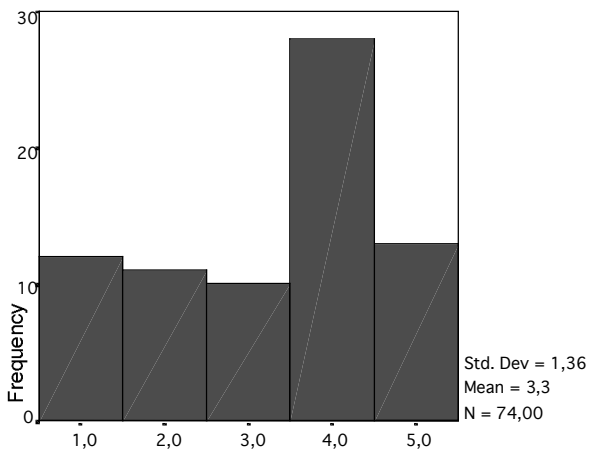


Jag kände oro över att mina arbetsuppgifter skulle bli mindre kvalificerade

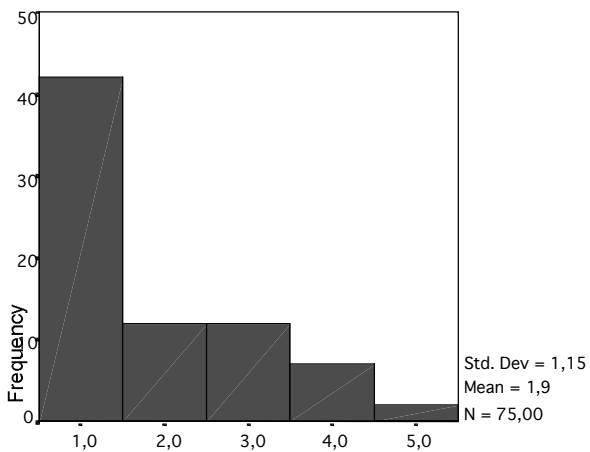


Jag kände oro över att mina karriärmöjligheter skulle bli sämre

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

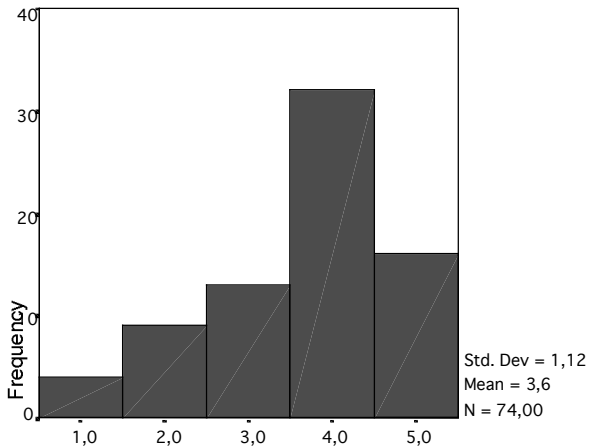


Min kompetens har tagits tillvara under förändringsprocessen

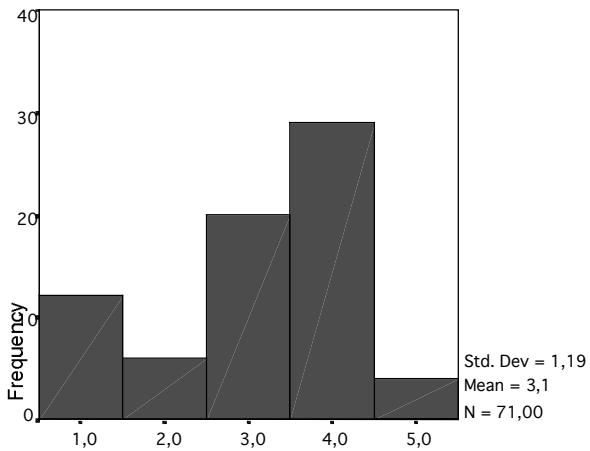


Jag kände oro för att förändringen skulle leda till ökade krav på min kompetens

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

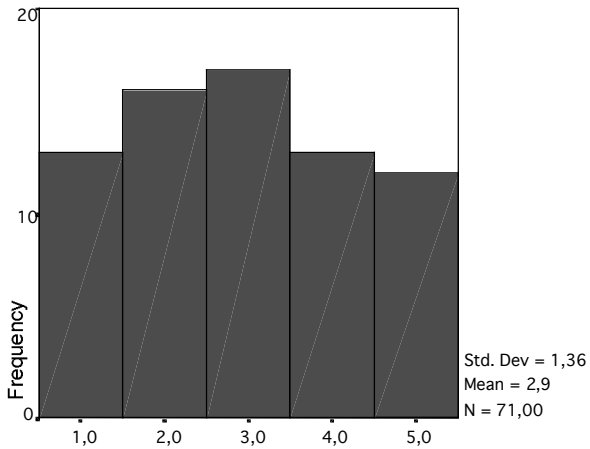


Jag har utvecklats och lärt mig nya saker

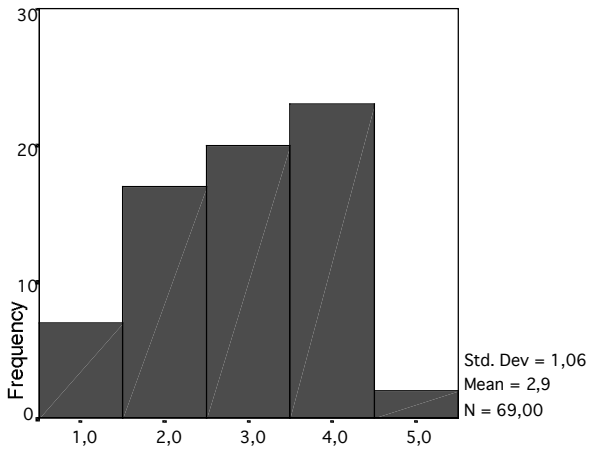


Jag har fått gehör för mina idéer och förslag

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

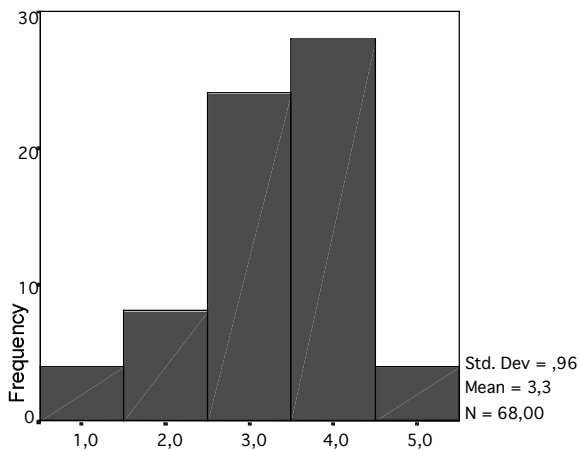


Jag är missnöjd med det sätt som olika idéer och förslag hanterats

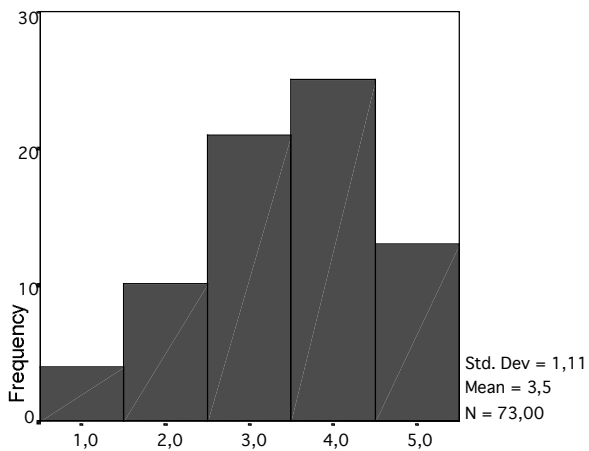


Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

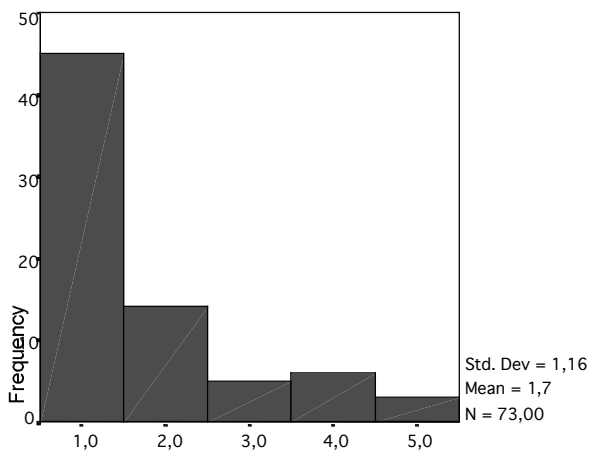


Det fanns utrymme för att diskutera igenom olika idéer och förslag

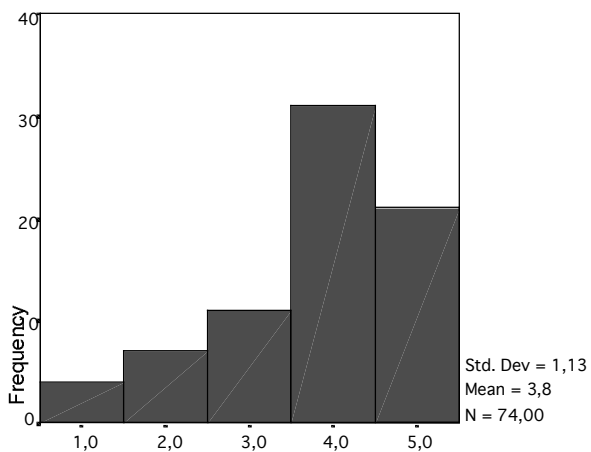


Det har funnits en levande debatt kring olika idéer och förslag under processen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

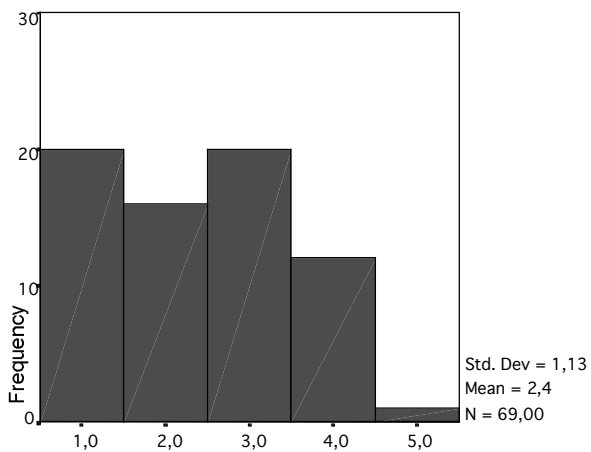


Jag var negativt inställd till förändringsprocessen i inledningsfasen



Jag var positivt inställd till förändringsprocessen under genomförandefasen

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt



Jag har ändrat min inställning under förändringsprocessen i positiv riktning

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt

Bilaga 2. Skillnader mellan olika grupper

Skillnader angående påståenden i enkätundersökningen mellan ledning/lärare och administratörer

Påstående	Ledning/lärare		Administratörer		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
1. Jag är nöjd med min delaktighet i processen	3.75	1.16	3.05	1.39	372.50
2. Jag hade velat vara mer delaktig i processen	2.63	1.32	3.00	1.49	439.00
3. Jag är nöjd med sättet att tillsätta arbetsgrupperna	2.90	1.21	2.79	1.23	461.00
4. Jag är nöjd med sammansättningen av arbetsgrupper	3.57	0.92	3.32	1.00	437.50
5. Målen för förändringsprocessen var klart definierade	3.22	1.21	3.00	1.11	460.50
6. Jag har inte haft tid att delta i förändringsprocessen	2.17	0.94	2.44	0.92	381.50
7. Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar	3.04	1.15	2.95	1.27	486.50
8. Jag har större inflytande över min arbetssituation idag än innan förändringsprocessen startade	2.94	1.45	2.50	1.15	376.50
9. Jag har kunnat påverka viktiga beslut under förändringsprocessen	3.04	1.34	2.47	1.39	382.50

* $p < .05$. ** $p < .01$

Påstående	Ledning/lärare		Administratörer		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
11. Jag är nöjd med informationen under förändringsprocessen	3.56	0.96	3.11	1.29	399.50
12. Information om förändringsprocessen har varit lättillgänglig	3.51	0.92	3.53	1.26	499.50
13. De olika dokumenten har varit lätta att förstå	3.29	0.83	3.16	0.76	473.00
14. Dokumenten har fungerat som hjälpmedel under processen	3.44	0.90	3.05	0.97	375.00
15. Jag har varit tillräckligt informerad om beslut som fattats	3.26	1.13	2.84	1.17	384.00
16. Lut:s hemsida har fungerat som hjälpmedel för delaktigheten under förändringsprocessen	3.33	1.04	2.76	0.97	313.50*
17. Jag har aktivt sökt information om processen	4.00	0.84	3.21	1.27	337.00*
18. Jag har fått information kontinuerligt	3.60	0.91	3.11	1.13	346.00*
19. Jag har varit informerad om motiven bakom de beslut som fattats	3.15	1.24	2.68	1.25	414.50
20. Det har förekommit mycket ryktesspridning under processen	3.06	1.05	3.00	0.97	452.00
21. Jag har känt mig motiverad och engagerad i förändringsarbetet	4.04	0.97	2.84	1.34	251.50**

* $p < .05$. ** $p < .01$

Påstående	Ledning/lärare		Administratörer		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
23. Min insats har varit meningsfull	3.68	1.12	3.18	1.42	357.00
25. Jag har inte haft ork att delta i förändringsarbetet	1.91	1.10	2.12	1.17	410.00
28. Min kompetens har tagits tillvara under förändringsprocessen	3.40	1.36	2.83	1.34	369.00
30. Jag har utvecklats och lärt mig nya saker	3.76	1.03	3.26	1.33	403.00
22. Jag kände oro över att bli omplacerad	1.56	1.01	2.26	1.33	361.00*
24. Jag kände oro över att förlora kontakten med mina kollegor	1.91	1.27	2.26	1.24	424.50
26. Jag kände oro för att mina arbetsuppgifter skulle bli mindre kvalificerade	1.40	0.81	2.11	1.37	362.00*
27. Jag kände oro för att mina karriärmöjligheter skulle bli sämre	1.46	0.86	1.94	1.30	375.5-0
29. Jag kände oro för att förändringen skulle leda till ökade krav på min kompetens	1.73	1.01	2.21	1.47	446.50
31. Jag har fått gehör för mina idéer och förslag	3.26	1.09	2.59	1.37	318.00
32. Jag är missnöjd med det sätt som olika idéer och förslag hanterats	2.81	1.37	3.28	1.32	375.00

* $p < .05$. ** $p < .01$

Påstående	Ledning/lärare		Administratörer		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
33. Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar	3.02	1.03	2.67	1.18	318.50
34. Det fanns utrymme för att diskutera genom olika idéer och förslag	3.38	0.84	3.00	1.26	356.00
35. Det har funnits en levande debatt kring olika idéer och förslag under processen	3.57	1.09	3.06	1.11	351.00
36. Jag var negativt inställd till förändringsprocessen i inledningsfasen	1.49	0.86	2.53	1.62	297.50**
37. Jag var positivt inställd till förändringsprocessen under genomförandefasen	3.96	1.00	3.28	1.36	352.50
38. Jag har ändrat min inställning under förändringsprocessen i positiv riktning	2.35	1.14	2.44	1.09	393.50

* $p < .05$. ** $p < .01$

Skillnader angående påståenden i enkätundersökningen mellan de som varit aktiva i någon arbetsgrupp och de som inte varit det

Påstående	Aktiva		Inte aktiva		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
1. Jag är nöjd med min delaktighet i processen	3.96	1.03	2.92	1.35	338.00**
2. Jag hade velat vara mer delaktig i processen	2.31	1.14	3.46	1.42	317.50**
3. Jag är nöjd med sättet att tillsätta arbetsgrupperna	3.04	1.17	2.57	1.20	402.00
4. Jag är nöjd med sammansättningen av arbetsgrupper	3.76	0.83	3.08	1.02	363.50**
5. Målen för förändringsprocessen var klart definierade	3.39	1.16	2.73	1.15	407.50*
6. Jag har inte haft tid att delta i förändringsprocessen	2.02	0.90	2.64	0.90	341.50**
7. Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar	3.17	1.16	2.81	1.13	473.50
8. Jag har större inflytande över min arbetssituation idag än innan förändringsprocessen startade	3.00	1.45	2.60	1.26	440.00
9. Jag har kunnat påverka viktiga beslut under förändringsprocessen	3.34	1.29	2.15	1.16	281.50**
11. Jag är nöjd med informationen under förändringsprocessen	3.74	0.98	2.96	1.08	342.00**

* $p < .05$. ** $p < .01$

Påstående	Aktiva		Inte aktiva		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
12. Information om förändringsprocessen har varit lättillgänglig	3.67	0.92	3.31	1.12	484.50
13. De olika dokumenten har varit lätta att förstå	3.37	0.85	3.12	0.71	512.00
14. Dokumenten har fungerat som hjälpmedel under processen	3.54	0.91	3.00	0.89	377.00**
15. Jag har varit tillräckligt informerad om beslut som fattats	3.39	1.10	2.85	1.12	416.00
16. Lut:s hemsida har fungerat som hjälpmedel för delaktigheten under förändringsprocessen	3.29	1.08	3.08	1.00	487.50
17. Jag har aktivt sökt information om processen	3.85	0.99	3.65	1.09	552.50
18. Jag har fått information kontinuerligt	3.65	0.87	3.24	1.05	436.00
19. Jag har varit informerad om motiven bakom de beslut som fattats	3.35	1.23	2.42	1.10	348.50**
20. Det har förekommit mycket ryktesspridning under processen	3.05	0.86	3.12	1.24	517.50
21. Jag har känt mig motiverad och engagerad i förändringsarbetet	4.09	0.98	3.08	1.29	330.00**

* $p < .05$. ** $p < .01$

Påstående	Aktiva		Inte aktiva		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
23. Min insats har varit meningsfull	3.74	1.10	3.17	1.37	399.00
25. Jag har inte haft ork att delta i förändringsarbetet	1.84	1.10	2.24	1.13	427.50
28. Min kompetens har tagits tillvara under förändringsprocessen	3.80	1.12	2.38	1.27	240.00**
30. Jag har utvecklats och lärt mig nya saker	3.74	0.93	3.48	1.33	534.00
22. Jag kände oro över att bli omplacerad	1.70	1.09	1.85	1.26	573.50
24. Jag kände oro över att förlora kontakten med mina kollegor	2.02	1.29	2.00	1.26	591.00
26. Jag kände oro för att mina arbetsuppgifter skulle bli mindre kvalificerade	1.41	0.78	1.92	1.32	487.50
27. Jag kände oro för att mina karriärmöjligheter skulle bli sämre	1.50	0.89	1.76	1.20	513.50
29. Jag kände oro för att förändringen skulle leda till ökade krav på min kompetens	1.80	1.02	1.96	1.40	597.00
31. Jag har fått gehör för mina idéer och förslag	3.49	0.99	2.39	1.20	257.00**

* $p < .05$. ** $p < .01$

Påstående	Aktiva		Inte aktiva		Mann-Whitney
	M	SD	M	SD	U
32. Jag är missnöjd med det sätt som olika idéer och förslag hanterats	2.62	1.27	3.52	1.31	325.00*
33. Resultatet av processen motsvarar mina förväntningar	3.19	1.01	2.52	0.99	321.00*
34. Det fanns utrymme för att diskutera genom olika idéer och förslag	3.44	0.93	3.00	1.00	380.50
35. Det har funnits en levande debatt kring olika idéer och förslag under processen	3.67	1.10	3.04	1.04	363.00*
36. Jag var negativt inställd till förändringsprocessen i inledningsfasen	1.57	0.96	2.13	1.45	454.00
37. Jag var positivt inställd till förändringsprocessen under genomförandefasen	4.00	1.08	3.52	1.08	417.00*
38. Jag har ändrat min inställning under förändringsprocessen i positiv riktning	2.37	1.16	2.39	1.08	482.50

* $p < .05$. ** $p < .01$

Hur har delaktigheten yttrat sig i samband med att ny lärarutbildning skapades i Malmö? Det är huvudfrågan för Tuija Muhonen och Calle Rosengren, bägge lärare i arbetsvetenskap på Teknik och samhälle vid Malmö högskola, när de undersökte omdaning av lärarutbildningen ur ett delaktighetsperspektiv.

Genom enkäter, intervjuer och ett stort dokumentmaterial skapar de sig en bild av hur anställda och studenter gjorts delaktiga i förändringsarbetet. Hur hänger egen arbetsinsats i olika arbetsgrupper ihop med hur nöjd personalen sedan blivit med förändringen av lärarutbildningen? Har arbetet varit demokratiskt d.v.s. har det funnits verkliga möjligheter att påverka? Hur utsågs personer till de olika arbetsgrupperna? Har det funnits tydliga beslutsvägar?

Det är några frågor Tuija Muhonen och Calle Rosengren ställer sig. Vill du veta hur de resonerat och vad de kommit fram till kan du läsa denna rapport.

