

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Samhällskunskap

*Möjligheter, begränsningar och professionellt  
motstånd*

-

En studie av gymnasierektorers uppfattningar av möjligheter att  
implementera beslut rörande ökad lönespridning

Examensarbete i samhällskunskap

HT 2013

Jonathan Tellbe

Handledare: Nuhi Bajqinca

Uppsatsens längd: 9 993 ord

Titel: *Möjligheter, begränsningar och professionellt motstånd*– en studie av gymnasierectorers uppfattningar av möjligheter att implementera beslut rörande ökad lönespridning

Författare: Jonathan Tellbe

Kurs: Examensarbete i samhällskunskap

Omfattning: 15 högskolepoäng

Termin: HT 2013

Handledare: Nuhi Bajquinca

---

## ABSTRACT

**Bakgrund:** Sedan tariffsystemet avskaffades och ersattes med individuell, differentierad lönesättning 1996 har lönespridningen bland lärarna minskat. Lärarfackförbund och arbetsgivarorganisationer är överens om skolan behöver vara flexibel och att lönespridningen är viktigt för goda resultat. Då rektorerna på skolorna är högst delaktiga i lönesättningsprocessen har denna studie valt att ta ett aktörsperspektiv

**Syfte:** Syftet med studie är att studera hur rektorer på kommunala gymnasieskolor uppfattar sina möjligheter att implementera beslut rörande ökad lönespridning. Den frågeställning som ligger till grund för studien är:

- Hur uppfattar gymnasierectorerna de beslut som ska implementeras?
- Hur uppfattar gymnasierectorerna sina möjligheter att kunna genomföra implementeringen?
- Hur upplevs viljan att genomföra implementeringen bland gymnasierectorer?

**Metod:** Utifrån studiens syfte och frågeställning har undersökningen utformats som en teorikonsumerande fallstudie. Det empiriska materialet har samlats in genom kvalitativa samtalsintervjuer med respondentinriktning.

**Resultat:** Studiens visar på tre huvudsakliga resultat. För det första uppfattas besluten som tydlig gällande ramverk men inte rörande praktiskt genomförande. För det andra har rektorerna goda möjligheter att arbeta inom de ramar som finns men de upplever att de finns begränsande faktorer. För det tredje finns en skillnad i rektorernas inställning till ökad lönespridning, vissa är positiva medan andra gör ett professionellt motstånd mot besluten.

**Sökord:** Lönespridning, implementering, rektorer, kollektivavtal, professionellt motstånd

## Förkortningar

- SKL – Sveriges kommuner och landsting  
LR – Lärarnas riksförbund  
SACO – Sveriges akademikers centralorganisation  
SOU – Statens offentliga utredningar

## Tabell- och figurförteckning

Figur 1 – En analysmodell över rektorns ledarskap .....	11
Figur 2 – Aktörsimpleteringsteorins tre kriterier .....	13
Figur 3 – Aktörsimpleteringsteorins tre kriterier – utökad .....	16
Tabell 1 – Respondenter .....	22

## Ordlista

- Lönespridning – Skillnaden mellan hög och låg lönenivå inom en viss population av löntagare.
- Differentierad lön – Ett lönesystem där lönenivåerna för medarbetarna inte är enhetliga utan sätts utifrån medarbetarnas prestationer.
- Implementering – Genomförande av beslut.
- Skolenhet – En enskild skola.
- Skolkultur – Normer, uppfattningar, värderingar, attityder mm som sätter sin prägel på verksamheten och de människor som verkar där.

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Disposition .....	2
1.2 Bakgrund .....	3
1.2.1 Lärarlönernas historia.....	3
1.2.2 Kollektivavtal .....	3
1.2.3 Rektorns uppdrag .....	4
1.3 Problemområde .....	6
1.4 Syfte och frågeställningar.....	7
2 Forskningsöversikt .....	8
2.1 Rektorns agentskap .....	8
2.2 Strukturernas betydelse .....	9
2.3 Rektorns ledarskap – en analysmodell .....	10
2.4 Lönespridning.....	11
3 Teoretisk utgångspunkt .....	13
4 Metod .....	17
4.1 Metodval.....	17
4.2 Urval.....	18
4.3 Datainsamling.....	18
4.4 Analys.....	19
4.5 Validitet och reliabilitet.....	19
4.6 Etiska reflektioner .....	20
5 Resultat.....	21
5.1 Hur uppfattar rektorerna de beslut som styr deras arbete med ökad lönespridning? .....	21
5.2 Hur uppfattar rektorerna sina möjligheter att arbeta med ökad lönespridning?.....	23
5.3 Vill rektorerna implementera beslut som innebär ökad lönespridning?.....	27
6 Resultatdiskussion.....	30
6.1 Att förstå besluten .....	30
6.2 Att kunna genomföra besluten .....	30
6.3 Att vilja genomföra besluten .....	32
7 Sammanfattande slutdiskussion .....	33

6.1 Betydelse för lärarprofessionen.....	34
Käll- och litteraturförteckning.....	36
Bilaga 1: Intervjuguide.....	38
Bilaga 2: Följebrev till rektorerna .....	39
Bilaga 3: Chefsöverenskommelse .....	41

# 1 Inledning

Skolan är en viktig del i det moderna svenska samhället. Genom skolan ska ungdomar dels få utveckla kunskaper och värden och dels utvecklas till demokratiska medborgare som står upp för mänskliga rättigheter och behandlar sina medmänniskor med respekt<sup>1</sup>. Det är ett stort och viktigt uppdrag skolan har att genomföra. I ett internationellt konkurrensperspektiv är utbildningens kvalitet en mycket viktig fråga eftersom ett allt mer kunskapsintensivt samhälle kräver välutbildade medborgare.

Idag befinner sig skolan i brytpunkten mellan två stora samhällsparadigm, det moderna och det postmoderna. Företeelser i skolan som kan kopplas till modernismen, såsom hög grad av byråkratisering och specialisering, blir i postmoderniteten ett problem snarare än verktyg för förbättring.<sup>2</sup> För att passa in i den postmoderna världen behöver skolan förändras. Organisationen behöver bli mer flexibel och därigenom kunna anpassa sig till den postmoderna världen och dess ”allt högre förändringstempo och en intensiv komprimering av tid och rum, kulturell mångfald, teknologisk kompetens, nationell ovisshet och vetenskaplig osäkerhet”.<sup>3</sup>

I Sverige är lärarfackförbund och arbetsgivare överens om att det krävs flexibla organisationer som kan finna nya lösningar för den lokala skolkontexten och kan leda till ökad måluppfyllelse.<sup>4</sup> Ett viktigt sätt att genomföra detta är löneinstrumentet där lönen ska vara individuell och differentierad samt användas för att premiera goda arbetsinsatser. Lönen är viktig för att attrahera, utveckla och behålla duktiga lärare.<sup>5</sup> Genom den individuella lönesättningen ska resultatet bli ökad lönespridning, vilket anses vara ”betydelsefullt för goda resultat”.<sup>6</sup>

Trots att de individuella och differentierade lönerna har varit en del av skolvärlden sedan 1996 har detta inte påverkar lönespridningen i någon större utsträckning. En undersökning från Lärarnas Riksförbund (LR) visar att lärarnas löner är sammanpressade,

---

<sup>1</sup> Skolverket. (2011). *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*. Stockholm: Fritzes, s. 1

<sup>2</sup> Hargreaves, A. *Läraren i det postmoderna samhället*. Lund: Studentlitteratur, 1998, s. 24.

<sup>3</sup> Ibid s. 18

<sup>4</sup> HÖK 12, s. 2

<sup>5</sup> OECD. *Education at glance 2013*. OECD 2013, s. 379

<sup>6</sup> HÖK 12 Bilaga 1, s.2

både jämfört med andra akademikerkyrken i Sverige och med lärare i andra europeiska länder.<sup>7</sup> Den investering det innebär att studera till lärare verkar inte heller löna sig. En undersökning från SACO gör gällande att gymnasielärare i allmänna ämnen förlorar ca 2 % i livslön genom att studera till lärare jämför med att börja arbeta direkt efter gymnasieexamen.<sup>8</sup> En förklaring till detta är att lönespridningen för lärare är låg och ökad lönespridning skulle kunna bidra till att lärare inte förlorar ekonomiskt på sitt yrkesval.<sup>9</sup>

Om det nu är så att differentierad lön och ökad lönespridning är viktigt för utbildningens kvalitet och läraryrkets attraktionskraft, varför verkar det som att arbetet med lönesättning inte leder till ökad lönespridning?

## 1.1 Disposition

För att tydligt skapa en röd tråd genom studien redogörs här för hur denna uppsats är disponerad. I detta inledande kapitel diskuteras bakgrunden till studien och utifrån detta definieras ett problemområde. Från detta specificeras ett syfte med tillhörande frågeställning.

Efter det inledande kapitlet görs ett försök att föra ett resonemang kring det relevanta forskningsfältet. Inriktningen här är tidigare forskning kring gymnasierectorers uppfattningar rörande om individuell lönesättning, differentierad lön och vilka möjligheter de har att arbeta med ökad lönespridning. Även forskning rörande vad som formar rektorernas ledarskap och forskning om lönespridning lyfts fram. Därefter diskuteras studiens teoretiska utgångspunkt med fokus på implementeringsproblematiken. I det efterföljande kapitlet diskuteras val av design, metod och analysförfarande samt för- och nackdelar med dessa. I de avslutande kapitlen presenteras studiens resultat samt en resultatdiskussion och en sammanfattande avslutning.

---

<sup>7</sup> Lärarnas Riksförbund. *Svenska lärarlöner i ett europeiskt perspektiv*. Lärarnas Riksförbund, 2012.

<sup>8</sup> SACO. *Livslöner för olika utbildningar*. 2013. <http://www.saco.se/Forskning--kunskap/Vi-arbetar-med/lon-och-livslon/livsloner-for-olika-utbildningar/> (använd den 20.12.2013).

<sup>9</sup> Granqvist, L. "Inledning." i *Lönespridning*, av L. Granqvist (red.), 7-10. Stockholm: SNS Förlag, 2013, s. 10

## 1.2 Bakgrund

### 1.2.1 Lärarlönernas historia

I likhet med den svenska arbetsmarknaden som helhet hade lärarna länge ett tariffsystem där lönen sattes efter antal yrkesverksamma år. Under de första femton yrkesverksamma åren fanns ett system där lönen höjdes enligt en tariff. Efter dessa femton år fick lärarna ett särskilt löneplanstillägg beroende på anställningstid, upp till fem år. Utöver dessa tariffsystem fanns även ett antal tillägssystem som ytterligare höjde vissa lärare löner.<sup>10</sup> Lönespridningen i tariffsystemet var 40 %.

I och med avtalet ÖLA 2000 infördes 1996 istället ett system där lönerna sattes individuellt och differentierat. Det innebär att lärarna kunde få olika lön beroende på olika lokala kriterier.

### 1.2.2 Kollektivavtal

De kollektivavtal som träffats efter övergången från tariffsystem till individuell lönesättning poängterar vinsten med detta system. Jag har valt att göra två nedslag i kollektivavtalen efter tariffsystemets avskaffande, 2005 och 2012. Anledningen till detta är att påvisa att skrivelser om ökad lönespridning inte tillkommit i det senaste avtalet.

I HÖK 05 (Huvudöverenskommelse -05) specificeras i avtalets första bilaga de grundläggande principerna för den fortsatta texten. I denna inledning bekräftas att den individuella och differentierade lönen ska vara framträdande, tillsammans med tydliggörande av arbetsgivarens ansvar för lönebildningsprocessen.<sup>11</sup> Den individuella lönesättningen där lönen ska vara differentierad är alltså en viktig grund för avtalet. Genom avtalstexterna framgår tydligt betydelsen av de individuella och differentierade lönerna och även vikten av ”ökad lönespridnings betydelse för goda resultat”<sup>12</sup>.

Enligt HÖK 05 finns det tre vägar i lönesättningsprocessen.

---

<sup>10</sup> Åkesson, Daniel. *Lärarnas förändrade villkor under den svenska skolans decentralisering*. Malmö: Malmö Högskola, 2012, s. 20.

<sup>11</sup> HÖK 05 Bilaga 1, s. 1

<sup>12</sup> HÖK 05 Bilaga 1, s. 2



1. Lönen sätts av rektor i samband med ett lönesamtal med sina anställda
2. Lönen sätts i samråd mellan företrädare för fackföreningar och arbetsgivare
3. Lönen sätts efter lokala överenskommelser

Nuvarande kollektivavtal mellan SKL, Pacta och Lärarförbundets och Lärarnas Riksförbunds Samverkansråd är HÖK 12 (Huvudöverenskommelse -12). Inledningstexten i avtalets första bilaga är formulerat exakt såsom det är skrivet i HÖK 05 och visar åter på vikten av individuella och differentierade löner samt arbetsgivarens ansvar för lönebildningsprocessen. Även lönespridningens betydelse för goda resultat poängteras<sup>13</sup>.

Enligt HÖK12 ska löneöversynen genomgå tre faser. Först ska överläggningar ske mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation gällande arbetsgivarens planerade aktioner. I ett andra steg ska ett förslag på ny lön lämnas från arbetsgivare till arbetstagarorganisationen. I detta steg är det viktigt att förslaget utformas med beaktande av en ökad lönespridningens betydelse för goda resultat<sup>14</sup>. I det tredje och sista steget rapporterar arbetsgivaren till arbetstagarorganisationen ett samlat förslag på ny lön där varje individuell löneförändring framkommer. I samråd mellan parterna avstäms sedan förslaget. Rektorn är högst delaktig i den andra fasen av processen i och med att det är rektor som lämnar förslag på den individuella lönen. I detta arbete är det viktigt för rektorerna att använda löneverktyget för att skapa positiv utveckling, vilket belyses i Bilaga 4a

[Löneinstrumentet ska kunna användas för att skapa bättre resultat och göra läraryrket mer attraktivt. Rektorer behöver tydligare våga lyfta fram bra lärare, bra arbetssätt och bra resultat. Fackliga företrädare behöver stödja en ökad lönespridning.<sup>15</sup>

### 1.2.3 Rektorns uppdrag

Rektorerna i dagens Sverige har en position i brytpunkten mellan samhälle, politik och medborgare och beskrivs som ”en slags konstant i skolans värld”.<sup>16</sup> Uppdragen åläggs rektorerna från olika samhällsliga nivåer. På en nationell nivå reglerar skollag och läroplan rektorns uppdrag men andra lagar såsom arbetsmiljölagen har också betydelse för rektorernas

---

<sup>13</sup> HÖK 12 Bilaga 1, s. 2

<sup>14</sup> HÖK 12 Bilaga 1, s. 2

<sup>15</sup> HÖK 12 Bilaga 4a, s. 2

<sup>16</sup> SOU 2004:116. *Skolans ledningsstruktur*. Stockholm: Statens offentliga utredningar, 2004, s. 25

arbete. Utöver detta så regleras rektorns uppdrag på en kommunal nivå där lokala prioriteringar och mål förväntas implementeras i utbildningskontexten. Skolinspektionen beskriver att

[r]ektorsrollen innefattar ett övergripande ansvar för undervisningens kvalitet, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande. Rektorer är också en del av ett system, från den enskilda skolan, till den lokala beslutsnivån och den nationella, som ytterst definierar uppdraget.<sup>17</sup>

Historiskt sett har rektorn varit en betydelsefull del av det svenska skolväsendet genom att leda skolenheterna. Den moderna regleringen av rektorns uppdrag kommer från flera nivåer. I skollagen tydliggörs det att ”det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor”.<sup>18</sup> Rektors uppdrag har således ett lagstadgat ansvar som beskrivs i de flesta av skollagens kapitel.

Det andra nationella styrdokumentet för gymnasierektorer, läroplanen för gymnasieskolan, innehåller många skrivelser rörande rektorns uppdrag, då speciellt det pedagogiska uppdraget.

Från den kommunala nivån åläggs rektorerna med specifika uppdrag. I en så kallad chefsöverenskommelse definieras de övergripande åtaganden chefer inom den kommunala förvaltningen (inklusive rektorer) förväntas svara mot. Denna text är dock inte publicerad utan är en del av kommunens interna arbete och jag har fått tillgång till den genom kontakt med företrädare för kommunal utbildningsförvaltning. På grund av detta har jag valt att bifoga texten i chefsöverenskommelsen i bilaga 3. Av de totalt fem punkterna är två speciellt relevanta för denna studie.

- *Chefen ska driva och utveckla verksamheten mot uppställda mål*  
Chefen ska arbeta för att uppnå beslutade mål och avgör tillsammans med sina medarbetare hur genomförandet ska ske.

Det innebär att du som chef

- Ansvarar för planering och genomförande av verksamheten.

---

<sup>17</sup> Skolinspektionen. *Rektorns ledarskap*. Kvalitetsgranskning, Rapport 2010:15, Stockholm: Skolinspektionen, 2010, s. 10

<sup>18</sup> SFS 2010:800, kap 1, § 9

- Följer upp och analyserar verksamhetens resultat och kvalitet.
- Arbetar med ständiga förbättringar.
- Kommunikerar och samverkar med viktiga aktörer.
- Följer vad som sker i omvärlden.
- Ser verksamheten som en del av den kommungemensamma helheten.

- *Chefen ska ta ansvar för verksamhetens ekonomi*

Chefen tar ansvar för att tillgängliga resurser används effektivt och att verksamheten bedrivs inom fastställda ekonomiska ramar.

Det innebär att du som chef

- Ansvarar för att budget upprättas och att det ekonomiska resultatet regelbundet följs upp.
- Kontinuerligt arbetar med effektivisering.
- Bedömer resursbehov utifrån ett långsiktigt perspektiv.
- Vidtar åtgärder vid befarade budgetavvikelser i fråga om verksamhet och ekonomi.<sup>19</sup>

Rektorn ska alltså genomföra beslut och ta ansvar för verksamhetens ekonomi, vilket samverkar i lönesättningsprocessen.

### 1.3 Problemområde

Det problemområde denna studie avser undersöka är gymnasierektorer upplever sina möjligheter att implementera uppdraget om ökad lönespridning. De positiva egenskaperna med differentierad lön och ökad lönespridning lyfts fram i kollektivavtalen, vilket har beskrivits i avsnitt 1.2.2 I detta avsnitt beskrivs även lönesättningsprocessen. Rektorns uppdrag har beskrivits i avsnitt 1.2.3 och där framgår att det är rektorn som är ansvarig för verksamhetens ekonomi. Rektor är initialt ansvarig för lärarnas lönesättning samt högst delaktig i processen att se till att beslut rörande ökad lönespridning implementeras i den lokala skolkontexten.

Som vi sett i beskrivningen av kollektivavtalens intentioner och det praktiska utfallet i inledningen kan vi skönja en diskrepans mellan intention och implementering. Det är då av intresse att undersöka hur de aktörer som är ansvariga för implementeringen av besluten upplever och resonerar kring frågan om differentierad lön och ökad lönespridning samt hur detta påverkar den aktuella skolkontexten.

---

<sup>19</sup> Chefsöverenskommelse s. 2-3 (se bilaga 3)

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Utifrån problemområdesformuleringen blir syftet med föreliggande studie blir då att studera hur rektorer på kommunala gymnasieskolor uppfattar sina möjligheter att implementera beslut rörande ökad lönespridning.

Frågeställningen som ligger till grund för studien är:

- Hur uppfattar gymnasierectorerna de beslut som ska implementeras?
- Hur uppfattar gymnasierectorerna sina möjligheter att kunna genomföra implementeringen?
- Hur upplevs viljan att genomföra implementeringen bland gymnasierectorer?

## 2 Forskningsöversikt

I den litteraturundersökningen som genomförts inom ramen för denna studie har jag identifierat två huvudsakliga slutsatser rörande rektorers lönesättande arbete. För det första är individuell lönesättning är svår att genomföra på ett tydligt och rättvist sätt och att processen upplevs olika av lärare och rektorer. I det här avseendet sätts rektorerna och lärarna som personer i fokus. För det andra tycks det som att rektorns möjligheter att sätta individuell och differentierad lön med tydlig lönespridning beskärs av bland annat lokalpolitiska strukturer. I detta fall är det strukturella faktorers betydelse för lönebildningsprocessen som är i fokus.

### 2.1 Rektorns agentskap

I forskningen om rektorer och individuell lönesättning visar det sig att rektorn som aktör påverkar hur lönesättningen på skolenheten sker. Rektorer kan tolka direktiv olika och använder sig inte sällan av olika verktyg för att mäta prestationen hos sina medarbetare.<sup>20</sup> Detta innebär att lönebildningssystemet inte är rättvist för alla lärare utan att det är den specifika arbetsplatsen som avgör hur lönespridningen utfaller. Ur ett lärarperspektiv verkar det också som att rektorns personliga egenskaper är viktigt för att skapa legitimitet för lönebildningsprocessen. Sådana egenskaper kan vara att han/hon uppfattas som engagerad, delaktig och kommunikativ.<sup>21</sup>

Andra studier som fokuserar på rektorers och lärares upplevelser av lönesättningsprocessen visar också att det kan vara oklart exakt vad lönen baseras på. Det kan finnas allmänskommunala kriterier men utöver dessa finns det flera yrkes- och skolenhetsspecifika kriterier som inte alltid klart framgår.<sup>22</sup> Bristen på exakthet i vad som bedöms kan leda till att processen förlorar i legitimitet.

Det verkar dessutom som att rektorer är medvetna om problematiken kring lönesättning och att vissa anser att bedömningen av löneökningar ”ändå i viss mån handlar om en subjektiv

---

<sup>20</sup> Alsterdal, L., och Wallenberg, J. *Individuell lön i praktiken - En studie om verksamhet och lönesättning.kommunal sektor*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting (SKL), 2010, s. 56-58

<sup>21</sup> Collberg, D. *När rektorn sätter lön - Röster om den individuella lönesättningen i skolan.*, Malmö: Malmö Högskola, 2004, s. 74-75

<sup>22</sup> Sjöberg, S., och Hjalmarsson, H. *Systematik eller subjektivitet - En studie kring individuell lönesättning för lärare*. Huddinge: Södertorns högskola, 2007, s. 37-40

bedömning”.<sup>23</sup> Således verkar det inte verkar finnas verktyg för lönebildningen som är helt objektiva i det avseendet att den utesluter rektorns bedömningar. Det innebär att rektorns personliga egenskaper och överväganden kan vara en betydelsefull del i lönesättningsprocessen.

## 2.2 Strukturernas betydelse

Studier från början av 2000-talet visar på att rektorer inte anser sig ha möjlighet att genomföra den individuella lönesättningen på ett adekvat sätt. Collberg och Viggósson visar bland annat att rektorernas möjligheter att tydligt differentiera lönerna och öka lönespridningen begränsas av den kommunala organisationen. I deras studie visar det sig att de undersökta kommunerna inte helt överlåter lönesättningsprocessen till ansvarig rektor. Organisationerna präglas av så kallade hybridartade övergångsformer.<sup>24</sup> Detta innebär att gamla strukturer från tariffsystemens tid finns kvar i den kommunala organisationen och manifesterar sig i kommunalt beslutade omfördelningar samt lönepåslag för vissa grupper.

Eftersom studien genomfördes 2002 ligger den tidsmässigt tämligen nära reformen i lönestrukturen 1996. Övergången från ett lönesystem baserat på tariffer till ett system baserat på individuell och differentierad lön är en komplex reform. Studier som genomförts nära tiden för reformen kan då visa på motstånd mot förändringen eller bristande implementering. Komplexa reformer tar tid att implementera och det är först efter fem till tio år effekterna av reformen kan mätas och bedömas.<sup>25</sup>

Studier utförda senare visar fortfarande på att direktiv från lokala politiker och kommunförvaltning begränsar lönesättande chefers (inkl. rektors) möjlighet att ge individuella och differentierade löner. Beslutsfattare kan ge direktiv utan att ha fullständig koll på vilka effekter detta får i verksamheten. Detta kan ge oklara eller motstridiga spelregler, som Alsterdal och Wallenberg beskriver det.<sup>26</sup> Det är dock viktigt att lyfta fram att

---

<sup>23</sup> Sjöberg och Hjalmarsson 2007, s. 28

<sup>24</sup> Collberg, D., och Viggósson, H. ””Detta är ett nollsummespel”. Rektor som lönesättare.” i *Nära gränsen - Perspektiv på skolans arbetsliv*. Katrineholm: Arbetslivsinstitutet, 2004, s. 118

<sup>25</sup> Sannerstedt, A. (1997). Implementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken. i B. Rothstein, *Politik som organisation. 2:a upplagan*. (ss. 15-46). Stockholm: SNS Förlag, s. 41

<sup>26</sup> Alsterdal & Wallenberg 2010, s. 60

beslut från hierarkiskt överordnade institutioner inte nödvändigtvis behöver vara negativa för verksamheten eller exempel på politisk klåfingrighet.<sup>27</sup>

Dessutom är det viktigt att det finns en reell chans till ökad lön.<sup>28</sup> I vissa fall upplevs löneutrymmet vara alltför begränsat av rektorer och lärare. Detta kan leda till en misstro till systemet då goda prestationer och uppfyllda kriterier inte manifesteras i vad som upplevs vara goda lönehöjningar. Det kan leda till att diskussioner om lönesättning upplevs vara utan mening.<sup>29</sup> Det finns därmed strukturella begränsningar av rektorns arbete med individuell lönesättning som försvårar processen.

### 2.3 Rektorns ledarskap – en analysmodell

Att rektorn har möjlighet att påverka lönebildningsprocessen på skolenheten men kan uppleva strukturella begränsningar kan finna stöd i forskningen om rektorns ledarskap. I sin licentiatuppsats redovisar och diskuterar Svensson vad som styr rektorns arbete och utifrån diskussionen arbetar hon fram en analysmodell över rektorns ledarskap. I denna modell framkommer två bakgrundsfaktorer som ligger till grund för det praktiska ledarskapet; Styrningssammanhang och Rektorns erfarenheter och personegenskaper.<sup>30</sup>

Styrningssammanhangen byggs upp av strukturer såsom lagar och kommunala beslut samt kulturen rektorn verkar inom. Kultur kan vara såväl övergripande samhällelig kultur som lokal skolkultur. Dessa två bakgrundsfaktorer låter oss därför förstå att rektorns ledarskap är beroende på såväl strukturella som individuella egenskaper. Det är därför inte förvånande att dessa faktorer framkommer i den tidigare forskningen som undersöker rektorers upplevelser av individuell lönesättning.

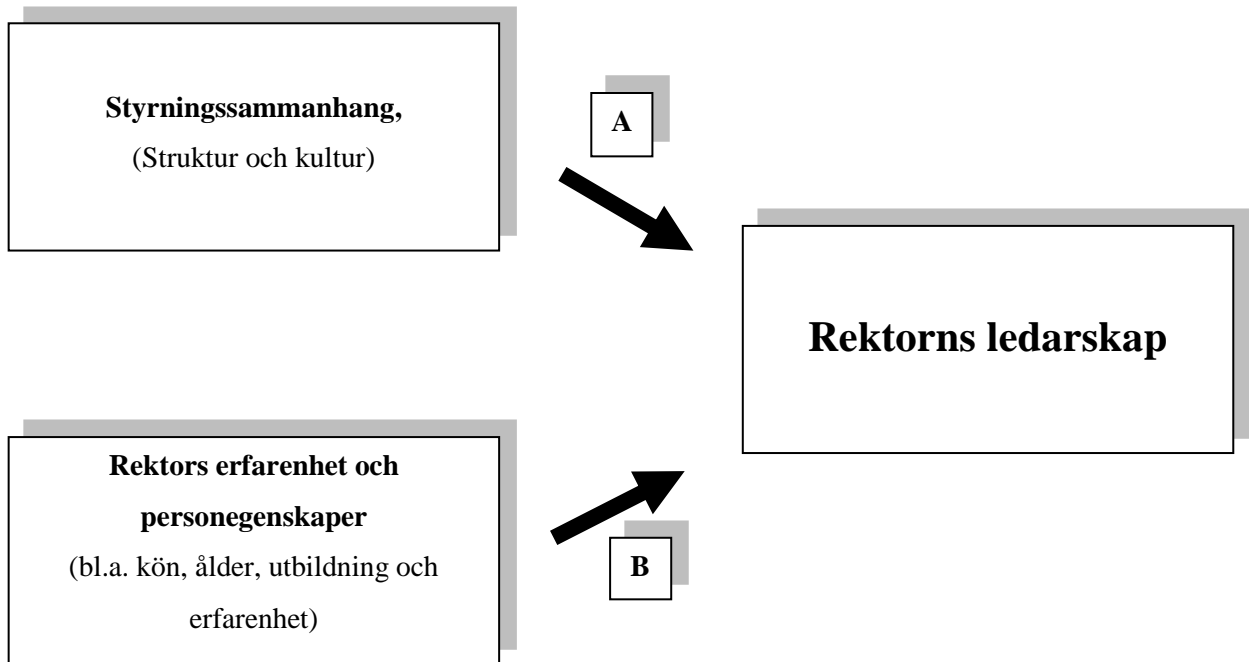
---

<sup>27</sup> Ibid, s. 71

<sup>28</sup> Frick, G. *Lönesamtal: En handbok för chefer*. Stockholm: Liber, 2008, s. 42

<sup>29</sup> Sjöberg och Hjalmarsson 2007, s. 38

<sup>30</sup> Svensson, Å M. *Rektors ledarskap - styrningssammanhang och stil*. Umeå: Umeå universitet, 2010, s. 3



Figur 1 – En analysmodell över rektorns ledarskap<sup>31</sup>

## 2.4 Lönespridning

Lönespridning är av intresse för såväl ekonomisk som psykologisk forskning. Den ekonomiska forskningens frågor berör hur lönespridningen påverkar handlingar och val och eventuell korrelation mellan den enskildes lön och prestation. Det kan då röra sig om frågor hur lönespridningen på arbetsmarknaden kan påverka vilka som väljer högre studier, vilka som flyttar till en annan stad för ett visst arbete eller huruvida lönen verkligen korrelerar med den enskildes prestationer. Den övergripande tanken är att ”skillnader i lön bidrar [...] till en effektivare fördelning av arbetskraften”.<sup>32</sup> Rätt lönespridning skulle därmed förbättra arbetsmarknadens funktion.

Den psykologiska forskningsansatsen studerar kopplingen mellan lön och motivation. Lönespridningen är inte entydligt positiv utifrån en psykologisk ansats utan beroende på person kan löneskillnader upplevas som en källa till frustration av vissa och som en motivator av andra.<sup>33</sup> I den psykologiska forskningen framkommer dock att det inte är själva lönen i sig självt som har störst inverkan på arbetstagarens motivation och prestation utan upplevelsen av

<sup>31</sup> Svensson 2010, s. 3

<sup>32</sup> Granqvist 2013, s. 9

<sup>33</sup> Granqvist 2013, s. 7-8



lönen.<sup>34</sup> Det är viktigt att lönesättningsprocessen upplevs rättvis och att löneskillnader mellan kollegor upplevs vara motiverade.

Det är också viktigt att poängtera att lönespridning inte är synonymt med individuell och differentierad lön. Även i ett tarifflönesystem finns det en lönespridning.<sup>35</sup> Den lönespridningen är dock inte direkt koppla till kvalitet eller produktivitet utan snarare till erfarenhet.

Förutom övergripande analyser av lönespridning och dess orsaker och konsekvenser kan man även analysera företagsspecifika lönestrukturer. Forskning visar att en sammanpressad lönestruktur på en arbetsplats kan bidra positivt till samhörigheten och/eller gruppkänslan. En stark sammanhållning kan leda till att den generella arbetsinsatsen höjs.<sup>36</sup> Det är alltså inte givet att ökad lönespridning på en arbetsplats ökar produktiviteten eller måluppfyllelsen utan beror på vilken yrkesgrupp och vilken kontext som studeras. Studier inriktade på en svensk kontext visar dock på ett positivt samband mellan lönespridning på ett företag/enhet och produktivitet.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Karlström, K. "Ett psykologiskt perspektiv på lön." i *Lönespridning*, av L. Granqvist (red.), 21-35. Stockholm: SNS Förlag, 2013, s. 34

<sup>35</sup> Pokarzhevskaya, G. "Att mäta lönespridning." i *Lönespridning*, av L. Granqvist (red.), 36-47. Stockholm: SNS Förlag, 2013, s. 47

<sup>36</sup> Granqvist, L., & Regnér, H. (2013). Lönespridning bland högskoleutbildade. i L. Granqvist (red.), *Lönespridning* (ss. 48-65). Stockholm: SNS Förlag, s. 17.

<sup>37</sup> Granqvist och Regnér 2013, s. 19

### 3 Teoretisk utgångspunkt

Då denna studie avser undersöka hur rektorer upplever sina möjligheter att implementera beslut rörande ökad lönespridning har jag valt att använda mig av Lundquists analysmodell för aktörers implementering av beslut, såsom den beskrivs av Sannerstedt (1997). Denna är riktad mot tillämparen snarare än beslutsfattaren och avser förklara vad som krävs för att beslut ska implementeras av dem har till uppgift att genomföra dem. I den fortsatta studien benämns denna analysmodell aktörsimplementeringsteori eftersom den används för att förklara styrningsresultaten genom att studera tillämparen.<sup>38</sup> Enligt denna teori finns det tre förutsättningar som måste uppfyllas för att beslut ska kunna implementeras i praktiken.

1. Tillämparen som ska implementera beslutet måste *förstå* beslutet
2. Tillämparen som ska implementera beslutet måste *kunna* genomföra beslutet
3. Tillämparen som ska implementera beslutet måste *vilja* genomföra beslutet

Figur 2. Aktörsimplementeringsteorins tre kriterier<sup>39</sup>

Det finns dock faktorer som kan försvåra att ovan nämnda kriterier uppfylls, dessa faktorer diskuteras efter det kriterium de kan härledas till.

När det gäller huruvida tillämparen kan förstå beslutet pekar Sannerstedt på två försvårande faktorer:

För det första kan beslutet vara vagt eller bristfälligt formulerat, vilket innebär att beslutet inte är entydigt och lätt att förstå. Detta kan vara fallet med politiska reformer där parter enats om mål som är lätta att hålla med om men svårare att konkretisera. Det kan vara formuleringar som att man ska sträva efter god hälsa eller att brukarna ska få en skälig

---

<sup>38</sup> Sannerstedt 1997, s. 27

<sup>39</sup> Ibid, s. 27

levnadsnivå men exakt hur god hälsa och skälig levnadsnivå ska definieras är vagt och oklart.<sup>40</sup>

För det andra måste beslutet vara fritt från motstridigheter eller målkonflikter. Beslut kan innehålla flera delmål eller formuleringar som tillämparen förväntas implementera och dessa kan i vissa fall stå i motsättning till varandra. I vissa fall kan detta vara en brist i beslutsformuleringen men i andra fall kan det vara ett resultat av kompromisser. Dessa kompromisser kan leda till ökad vaghet i beslutsformuleringen. Sannerstedt menar att

Vaga eller motstridiga formuleringar behöver alltså inte ses som tecken på bristande förmåga hos beslutsförfattarna. Vagheten kan ses som resultatet av en förhandlingsprocess: enighet har uppnåtts till priset av en viss oklarhet.<sup>41</sup>

Enheten är eftersträvansvärd då den kan bidra till större lugn i det framtida arbetet än vad som skulle vara fallet i en mer konfliktinriktad kontext där besluten ändras då beslutsfattarna byts ut. Dock kan enheten som nåtts på en central nivå komma att leda till ökade konflikter för tillämparna då de ska tolka de vaga besluten och implementera dem i den lokala kontexten.<sup>42</sup>

Implementeringsteoriens andra kriterium berör huruvida tillämparen kan genomföra beslutet. Det måste finnas adekvata resurser tillgängliga för tillämparen att genomföra implementeringen. Har tillämparen inte tillgång till de resurser som krävs riskerar implementeringen att bli bristfälligt genomförd.<sup>43</sup> Även om resursbristen ofta lyfts fram som en förklaring till bristande implementering av tillämparna menar Sannerstedt att det finns anledningar att kritiskt granska dessa påståenden av två anledningar

Den första anledningen innebär att det för tillämparen är rationellt att sträva efter utökade resurstillgångar. Arbetet skulle på många håll kunna förbättras då mer personal skulle ge mindre barngrupper i förskolan eller kortare handläggningstider hos försäkringskassan. Åtminstone skulle de anställdas situation upplevas som förbättrad genom minskad arbetsbörda. De personer som möter medborgarna i brytpunkten mellan politik och verklighet såsom lärare, sjuksköterskor m. m. har ”en överhopning av arbetsuppgifter: de hinner inte

---

<sup>40</sup> Sannerstedt 1997, s. 26

<sup>41</sup> Ibid, s. 29

<sup>42</sup> Ibid, s. 30

<sup>43</sup> Ibid, s. 34

utföra alla utan måste ständigt prioritera, ransonera, avvisa [...]”<sup>44</sup> Argumentet som då förs fram är att minskad arbetsbörda kan leda till ökad måluppfyllelse från den anställda och därmed en högre kvalitet i verksamheten.

Den andra anledningen är att resursproblematiken inte är främmande för politikerna som fattar besluten. Besluten som fattas kan vara mål att sträva mot men som på grund av bristande resurser kan vara svårare att implementera i sin helhet. Tillämparen förväntas kanske inte genomföra beslutet i sin helhet utan snarare ”göra så gott han kan med de resurser han fått att disponera”.<sup>45</sup>

Det tredje kriteriet som behövs uppfyllas för att tillämparen ska kunna implementera beslutet är att denne måste vilja genomföra det. Det finns tre övergripande anledningar till att tillämparen kan hysa tveksamheter inför att implementera vissa beslut.

För det första kan det vara så att tillämparen helt enkelt ogillar beslutet. Finns det personligt motstånd mot beslutet i fråga kan det definitivt försvåra implementeringen.

För det andra kan tillämparen göra en professionell bedömning av beslutet och finna att detta inte är taget med verksamhetens bästa i åtanke. Det är då den professionella kompetensen som leder tillämparen till att motarbetade beslutet.

För det tredje kan olika beslutsnivåer vara oense om ett beslut och att tillämparen agerar efter en lägre beslutsinstans. Det kan till exempel vara när politiska företrädare på nationell nivå beslutar något som politiker i en viss kommun finner icke-önskvärt. De lokalvalda politikerna är folkvalda på liknande sätt som de politiker som agerar på riksnivå och därmed kan hävda legitimitet för sitt styrande.

Anledningarna till att tillämparen hyser en ovilja till att implementera vissa beslut grundar sig således inte nödvändigtvis vara ett uttryck för motstånd mot förändringar eller bakåtsträvande. Det kan finnas goda skäl för tillämparen att motsätta sig besluten.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Sannerstedt 1997, s. 35

<sup>45</sup> Ibid, s. 35

<sup>46</sup> Sannerstedt 1997s. 36-37

**1. Tillämparen som ska implementera beslutet måste *förstå* beslutet**

- a. Är beslutet fritt från vaghet och/eller bristfälliga formuleringar?
- b. Är beslutet fritt från motstridigheter och/eller målkonflikter?

**2. Tillämparen som ska implementera beslutet måste *kunna* genomföra beslutet**

- a. Finns det adekvata resurser för implementeringen?
  - i. Tillämpare strävar ofta efter utökade resurser
  - ii. Beslutsfattare ofta medvetna om resursbrist

**3. Tillämparen som ska implementera beslutet måste *vilja* genomföra beslutet**

- b. Gillar tillämparen beslutet?
- c. Gör tillämparen en professionell bedömning att beslutet är bra för verksamheten?
- d. Finns det konflikter i beslutshierarkin?

Figur 3 Aktörsimplementeringsteorins tre kriterier – utökad

I förhållande till modellen om rektorns ledarskap som diskuterades i kapitel 2 kan vi finna att de tre implementeringskriterierna återfinns i både organisationens struktur och i rektorn själv. Kunskap om vad som ska implementeras kräver att organisationen tydligt kan kommunicera detta till berörd rektor men det krävs också att kan ta till sig informationen. Resurser till att genomföra implementeringen ges också till rektor av organisationen men det är inte säkert att denne får de resurser som behövs eller upplever att resurserna är tillräckliga. Dessutom påverkar rektorns erfarenheter och egenskaper bedömningen huruvida besluten är bra eller ej.

## 4 Metod

Studiens syfte är att undersöka hur rektorer upplever deras möjligheter att implementera beslut rörande individuell och differentierad lön samt ökad lönespridning. Det är därmed själva upplevelserna som står i centrum och för att diskutera och förklara upplevelserna används en aktörsimplementeringsteoretisk utgångspunkt. Studien är således en teorikonsumerande fallstudie.<sup>47</sup>

### 4.1 Metodval

Den första metodologiska avvägningen har varit huruvida studien ska ha en informant- eller respondentkaraktär. Implementering kan studieras både på struktur- och aktörsnivå<sup>48</sup> men då de tidsresurser som finns för denna studie är begränsade har aktörsperspektivet utvalts att belysas.. Då denna studie således inte avser att förklara vilka möjligheter som *faktiskt finns* för rektorer att implementera beslut om differentierad lön och ökad lönespridning utan snarare hur rektorer *upplever* sina möjligheter är undersökningen av respondentkaraktär. Det innebär att rektorerna inte används som källor för att ta reda på vilka möjligheter som finns för implementering. Istället är det rektorerna och deras livsvärld som står i fokus, vilket leder till en respondentinriktning.

Den andra metodologiska avvägningen varit mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Vilken metod som är bäst lämpad för den aktuella studien avgörs av vilken fråga som ställs. Kvalitativa metoder används främst för att undersöka egenskaper hos något medan kvantitativa metoder mestadels används för att mäta frekvens.<sup>49</sup> Eftersom det är fenomenet rektors upplevelser av möjligheter att implementera beslut studien vill kunna uttala sig om snarare frekvensen av svaren i en population lämpar sig studien väl för kvalitativ metod.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. 4:e upplagan*. Stockholm: Norstedts Juridik.

<sup>48</sup> Lundquist, L. *Implementation Steering*. Lund: Studentlitteratur, 1987,

<sup>49</sup> Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, s. 15

<sup>50</sup> Esaiasson m.fl. 2012, s. 252

## 4.2 Urval

Denna studie utgår ifrån en (1) kommunkontext vilket innebär att samtliga analysenheter som undersöks är en del av kommunen i fråga. Den kommun som undersöks är en medelstor västsvensk stad och i denna stad finns fem kommunala gymnasieskolor, det är dessa fem skolor utgör studiens analysenheter. Urvalet av analysenheter har därmed gjorts utifrån ett totalurval av kommunala gymnasieskolor och utifrån valet av analysenheter intervjuas en rektor på varje skolenhet. Därefter har studien strävat till en jämn spridning i kön mellan respondenterna. Det finns många andra bakgrundsfaktorer som skulle kunna vara önskvärd utifrån de faktorer som påverkar rektorns ledarskap (se 2.3) såsom arbetslivserfarenhet, ålder och tidigare skolerfarenhet. Med tanke på denna studies begränsade omfattning är det svårt att täcka in dessa faktorer på ett adekvat sätt. I resultatet redovisas könsfördelningen hos respondenterna samt deras genomsnittliga arbetslivserfarenhet av rektorsyrket uttryckt i antal år. Anledningen till att inte redovisa fler faktorer är att det i så fall skulle öka möjligheterna att spåra respondenterna.

De kommunala gymnasieskolorna har flera rektorer. Urvalet vilken rektor på skolan som intervjuats har gjorts slumpmässigt. Den första rektor på skolan som uppgav att han/hon ville medverka i studien intervjuades. Det slutliga urvalet av rektorer kan dock sägas uppfylla de tre kriterier för urval av respondenter som lyfts i Metodpraktikan eftersom de (1) är främlingar, (2) ett litet antal och (3) inte subjektiva experter.<sup>51</sup>

## 4.3 Datainsamling

Datainsamlingen av respondentsvaren har gjorts genom en procedur som involverar kontakt, utförande och hantering. Kontakten med respondenterna togs via telefon. Där presenterades studien och efter presentationen ombads rektorerna att medverka. I samråd med de rektorer som tackade ja bokades tid och plats för intervju.

Intervjuerna med rektorerna tilldrog sig på deras arbetsplatser. Intervjutillfället inleddes med att respondenterna fick ett följebrev där studiens syfte och genomförande tydligt klargjordes (bilaga 2). Därefter diskuterades eventuella frågor som uppstått mellan det första samtalet och intervjutillfället. Efter denna introduktion genomfördes intervjuerna med utgångspunkt i intervjuguiden (bilaga 1).

---

<sup>51</sup> Esaiasson m.fl. 2012, s. 259

Intervjuerna spelades in och har därefter transkriberats. Anledningen till att inspelning av intervjuerna har valts snarare än att ta anteckningar under intervjun är att det är möjligt att kunna lyssna igenom intervjun i efterhand. På så sätt kan man säkerställa att hela intervjun finns med även efter intervjutillfället.<sup>52</sup>

## 4.4 Analys

Resultaten av intervjuerna sammanställs i resultatredovisningen utefter frågeställnings tre första frågor. I den diskussion och analys som följer är det viktigt att inte slutsatserna enbart blir en upprepning av respondenternas svar eftersom studien då skulle bli alldeles för journalistisk. Analysen har utförts i tre steg men redovisas i undersökning i två steg. I det första steget har data reducerats, både under insamlingen av data och när svar på studiens frågeställning söks i materialet. I det andra steget har data demonstrerats i resultatredovisningen (kapitel 5). I det tredje steget har jag tolkat resultaten. För att göra detta har jag valt att söka efter mönster i svaren och utifrån teoretisk utgångspunkt och tidigare forskning försökt förklara varför rektorerna resonerar såsom de gör. Ambitionen är att gå ifrån ”från att beskriva till att förklara och från det konkreta till det abstrakta”.<sup>53</sup>

## 4.5 Validitet och reliabilitet

I denna studie fyra kriterier för validitet och reliabilitet tagits i beaktande; Trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet.<sup>54</sup>

Studiens trovärdighet ligger i den datatriangulering som intervjuerna av de olika respondenterna innebär. Empiriskt underlag rörande fenomenet som ska förklaras inhämtas från flera olika källor/respondenter och kan då jämföras med varandra. Överförbarheten grundar sig i den beskrivning av kontexten där det empiriska underlaget hämtats. I denna studie är beskrivningarna av kommunkontext, skolenheter och respondenter ofullständiga för att stärka respondenternas anonymitet. Det innebär konkret att överförbarheten blir svårare att bedöma. Studiens pålitlighet är beroende av författarens insamling och dokumentation av data, metod och resultat. Pålitligheten uppfylls genom ett tydligt tillvägagångssätt och en

---

<sup>52</sup> Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Stockholm: Liber, s. 56

<sup>53</sup> Ryen 2004, s. 118

<sup>54</sup> Ibid, s. 140



kritiskt skriven text. Problem som har uppkommit i studien lyfts och diskuteras och resultaten presenteras på ett tydligt sätt. På så vis finns det en transparens i undersökningen och pålitligheten kan granskas. Konfirmerbarheten innebär att vara medveten och reflexiv rörande forskningens metodologiska genomförande. I denna studie redovisas detta i den avslutande sammanfattningen där för- och nackdelar med studien lyfts fram och diskuteras.

## 4.6 Etiska reflektioner

I en studie som grundar sig på intervjuer är det viktigt att ta hänsyn till de etiska dimensionerna. Denna undersökning grundar sig på Vetenskapsrådets fyra huvudkrav för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.<sup>55</sup> De fyra huvudkraven är:

### 1. Informationskravet

Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.

### 2. Samtyckeskravet

Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.

### 3. Konfidentialitetskravet

Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.

### 4. Nyttjandekravet

Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.

(Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning s. 7-14)

Vid sidan av Vetenskapsrådets fyra huvudkrav har även rekommendation 2 tagits i beaktande.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet, s. 6

<sup>56</sup> Ibid, s. 15

## 5 Resultat

Studiens ambition var att intervjua en rektor ifrån varje kommunal gymnasieskola i den valda kommunen. Dock har företrädare för en skola valt att tacka nej till att medverka i studien. Eftersom urvalskriteriet var att en rektor från varje skolenhet skulle intervjuas har bortfallet inte ersatts med intervju av en annan rektor. På grund av denna studies begränsade tidsresurser har jag valt att inte försöka få till stånd en intervju med företrädare för den skolenhet som uteblivit ur undersökningen vid ett senare tillfälle. Bortfallet kan påverka studiens trovärdighet genom att underlaget för slutsatsdragning minskar men utifrån det empiriska material som finns framkommer ändå intressanta resultat.

**Tabell 1: Respondenter**

<b>Rektor</b>	<b>Kön</b>	<b>Genomsnittlig erfarenhet</b>
A	Man	-
B	Kvinna	-
C	Man	-
D	Man	-
-	-	<b>8 år</b>

Studiens ambition har varit att försöka få en jämn spridning mellan könen, vilket resultat inte har blivit (Se Tabell 1). Anledningen till detta är att kvinnliga företrädare har tackat nej till att medverka, vilket får till följd att lejonparten av respondenterna är män.

### 5.1 Hur uppfattar rektorerna de beslut som styr deras arbete med ökad lönespridning?

#### **Rektor A**

Rektor A uppfattar besluten som beskriver arbetet med ökad lönespridning som tydliga. Han menar att rektorerna på skolan varje år får ut ett brev från förvaltningen där de årliga direktiven specificeras. I dessa brev brukar det även påpekas att lönespridningen bör öka.

Intervjuaren: Hur uppfattar du de beslut som definierar ditt arbete med individuell lön, differentierad lön och lönespridning?

A: Ja, vi får ju direktiv centralt ifrån gymnasieförvaltningen, eller lön och förhandling som det heter här i vår kommun, som innehåller precis den procentsatsen vi ska hålla oss till för varje fackförbund specifikt. Det finns en del saker man måste ta hänsyn till och alltid skriver man då att ”se till så att lönespridningen ökar”.

När det gäller otydligheter kan rektor A enbart dra sig till minnes en gång där besluten varit otydliga. I det fallet ville kommunen ge ytterligare lönepåslag till lärare i allmänna ämnen men specificerade initialt inte vad allmänna ämnen innebär. Utöver detta är han noggrann med att påpeka att det var den enda gången som han upplevt otydlighet i besluten.

### **Rektor B**

Rektor B anser att besluten som ges ifrån förvaltningen är tydliga men ändå föremål för tolkning. Hon menar att skrivningarna rörande vilken procentsats de har att fördela och lokala satsningar som angivits är tydliga men när det gäller hur pengarna ska fördelas inom grupperna som potterna gäller är det öppet för tolkningar. Således är besluten tydliga när det gäller de ramar rektorerna har att förhålla sig till men inte när det gäller det praktiska genomförandet.

Intervjuaren: Hur tydligt formulerade är besluten som kommer dig till del?

B: De är ju ändå öppet för lokal tolkning. Procenten och satsningarna är tydliga men fördelningsmodellerna är ju ändå upp till varje skola eller varje rektor att bestämma om. När det gäller lönekriterierna var, det är ju också upp till skolan.

### **Rektor C**

Rektor C anser att besluten är tydliga och poängterar att de inte går att misstolka.

Intervjuaren: Sammanfattningsvis kan man säga att du upplever att besluten är tydliga.

C: Nej, de kan man inte misstolka, det går inte.

Han lyfter fram skrivningar om individuell lönesättning, differentierad lön och ökad lönespridning såväl i avtal på central nivå som kommunala direktiv. De centrala avtalen och de kommunala direktiven är tämligen klara och dessutom tydligt formulerade och utan några inneboende konflikter eller möjligheter till tolkning.

### **Rektor D**

Rektor D uppfattar besluten som tydliga. På hans skola får gymnasiechefen informationen från förvaltningen inför varje lönerevision och genom gymnasiechefen får rektorerna information om vad som gäller det aktuella året. Besluten innehåller nödvändig information såsom vilket pott de har att utgå ifrån, att ingen ska särbehandlas och att lönespridningen ska öka.

Intervjuaren: Hur tydliga anser du att de är?

D: De anger nödvändig information. Det brukar inte vara några stora överraskningar i de dokumenten utan det handlar hur stort procentuellt påslag det är, påminnelse att inte särbehandla.

## 5.2 Hur uppfattar rektorerna sina möjligheter att arbeta med ökad lönespridning?

### **Rektor A**

Rektor A anser att han har stora möjligheter att arbeta med att differentiera lönerna och öka lönespridning men att de inte utnyttjas fullt ut. Han betonar vikten av relationer mellan lärare och rektorer och lyfter fram en diskrepans mellan olika delar av rektorsuppdraget då han både ska hjälpa lärarna att utvecklas och dessutom värdera deras insatser i lön.

Intervjuaren: Hur uppfattar du dina möjligheter att arbeta med differentierad lön och ökad lönespridning?

A: Jag tror att vi har mer möjligheter än vad vi utnyttjar, så kan jag säga.

A: Du har ju ett förhållande till din personal. Du ska vara som en coach för dem. Då är det väldigt svårt att tala om för en anställd som egentligen inte skulle ha så stor lönehöjning att man får en riktigt

dålig löneutveckling ett antal år för att man inte är så bra som lärare och samtidigt ska du vara den här coachen som rektor.

När det gäller de resurser som krävs för att kunna arbeta med att öka lönespridningen så lyfter han två typer av resurser som vore önskvärda. Ett tariffsystem, såsom lärarna hade förut, menar han skulle låta rektorerna arbeta med att coacha lärarna och utveckla dem utan att behöva ta hänsyn till lönesättningen. Rektor A önskar även fler karriärstjänster. Han menar då att det behövs fler tjänster med varierande lönepåslag för att kunna tilldela duktiga lärare tjänster istället för att värdera dem med det individuella löneinstrumentet.

I det fortsatta resonemanget rörande besluten lyfter rektor A fram en konflikt besluten rörande lönespridning och det centrala lönearbetet som han anser vara intressant.. I den aktuella kommunen sätts ingångslönen för lärare centralt och rektor A menar att dessa höjts ganska kraftigt vilket försvårar hans arbete med lönespridningen.

### **Rektor B**

Rektor B resonemang berör främst de begränsande faktorer som finns. Hennes tankar indikerar att hon har goda teoretiska möjligheter att arbeta med ökad lönespridning men att de praktiska möjligheterna är mer begränsade. En sådan begränsande faktor är den grupp löntagare hon kallar för snedsitsar, vilket är de lärare som släpar efter lönemässigt eftersom att ingångslönerna höjts efter att de anställts. Att ingångslönerna höjs påverkar hennes förutsättningar att sprida lönerna eftersom det då upplevs som orättvist om en mer erfaren lärare som gör ett bra jobb får mindre i lön än en ny lärare.

En annan begränsande faktor är de fackliga representanterna som granskar rektorns förslag på ny slutlön är kritiska till låga löneökningar. Att öka lönespridningen innebär inte bara att man höjer lönerna utan även att man sänker vissa löner, det sker ett drag åt två håll. Rektor B uppfattar det som de fackliga företrädarna som granskar förslagen är kritiska till att inte ge en lärare någon löneökning ett specifikt år.

När det gäller de möjligheter hon faktiskt har för att arbeta med lönespridning nämner hon att lönen ibland kan regleras utanför de potter som lönerevisionen ger, t.ex. för lärare som snart ska gå i pension. Det innebär då att mer pengar finns kvar till lönerna för kvarvarande lärare. Detta är dock ett undantag och hon säger att

Intervjuaren: Det är ju faktiskt en ganska intressant möjlighet att kunna hantera besluten om lönespridning genom att arbeta utanför den satta ramen.

B: Ibland får vi lov att göra det men för det mest får vi det inte. För snedsitsarna får vi inte göra så. Det är ett vanligt argument från löntagarna- [...] I de flesta fall kan man inte det och sen finns det tillfällen då det kan gå ändå.

### **Rektor C**

Rektor C ser möjligheterna att arbeta med ökad lönespridning ur två olika perspektiv och kommer till två olika slutsatser utifrån det. Å ena sidan anser han att ramen som han har att verka i är väldigt snäv. Det finns inte riktigt utrymme att öka lönespridningen på grund av låga centrala löneökningar samt höjda ingångslöner.

C: Det är ju att avtalen blir bättre så att det skapar större spelutrymme. Det är inte svårare än så. Potten är ju helt beroende på vad för avtal som tecknas centralt och så länge den är liten är möjligheterna små.

Å andra sidan har han stort utrymme att verka inom de ramar som existerar. Inom de ramar som avtal och kommunala direktiv ger så kan han differentiera lönerna för de lärarna han är ansvarig för.

C: Utifrån de potter jag har så kan jag ju hantera detta nästan hur jag vill. Om jag gör jättestora lönepåslag på någon person så kommer lön- och förhandling centralt att kräva att jag motiverar varför jag gjort såhär.

De resurser han anser skulle krävas för att kunna arbeta med ökad lönespridning på ett ännu bättre sätt är framförallt bättre centrala avtal som skapar ett större ekonomiskt spelutrymme för honom att arbeta med ökad lönespridning.

Dock menar rektor C att den relativt nya introduktionen av förstelärartjänster är ett nytt verktyg för att kunna arbeta med ökad lönespridning. Redan idag existerar redan ett antal uppdrag för lärarna, såsom programsamordnare eller ämnesansvarig, men dessa uppdrag ger inte ett direkt lönepåslag på samma sätt som för förstelärarna.

### **Rektor D**

Rektor D anser att det finns goda möjligheter att kunna arbeta med att genomföra besluten om men att det finns en del begränsande faktorer. Genom samordning med övriga rektorer och bra datorprogram som kan åskådliggöra löneutveckling kan besluten implementeras på

arbetsplatsen. Dock begränsas arbetet av tre faktorer/aktörer; den lokala skolkontexten, kommunförvaltningen och fackliga representanter för lärarna.

Den lokala skolkontexten begränsar arbetet genom att potten som ska fördelas bland lärarna är olika stor beroende på de lärare som jobbar där. Arbetar man på en skola med stor andel unga lärare är lönerna oftast lägre än på en skola med stor andel äldre och erfarna lärare. Det innebär att rektorerna får mindre pengar att fördela vid lönerevisionen.

Förvaltningen försvårar arbetet med att öka lönespridningen genom att det är de som beslutar om ingångslöner för lärare i kommunen och dessutom ibland ändrar resultatet av lönerevisionen i efterhand.

D: När vi har gjort klart vårt arbete utifrån de medel vi fått så har de på förvaltningen sett hur lönespridningen blivit och sett att den inte är tillräckligt bra. Då har de använt pengarna för att skapa en sådan. Det har varit ganska vanligt att man gjort så. [...] Det blir ju lite konstigt för att vi arbetar efter lönekriterierna och bedömer lön enbart efter prestation men då var det andra ett instrument för att skapa något annat då.

När det gäller de fackliga representanterna så ställer sig rektor D frågan huruvida de egentligen vill se ökad lönespridning i praktiken. Han menar att de begränsar arbetet när det gäller att sätta väldigt låga löner eller väldigt höga löner och menar att

D: Det finns krafter som motverkar detta [lönespridningen, förf. anm.].

Intervjuaren: Vilka krafter tänker du på då?

D: Från fackligt håll vill man ha differentierade löner men nånstans kanske det inte ska vara helt fritt i alla fall. Alla måste ju få någonting.

Dock menar han att rektor har stora möjligheter att påverka lönen inom de ramar som finns, vilket åskådliggör en viss ambivalens i hans resonemang när det gäller möjligheter att kunna arbeta med att öka lönespridningen.

Slutligen anser rektor D att arbetet med lönesättning och därmed arbeta för ökad lönespridning tar en del tid i anspråk under perioden arbetet pågår. Arbetet kräver samordning med de andra rektorerna, tid för genomförande och tid för fackliga överläggningar.

D: Man skulle kunna göra ännu mer men det är bara en av alla arbetsuppgifter man har, att sätta lönen. Man kan inte lägga allt sitt krut på det heller.

### 5.3 Vill rektorerna implementera beslut som innebär ökad lönespridning?

#### **Rektor A**

Rektor A sammankopplar ökad lönespridning med det praktiska arbetet att sätta differentierad lön för lärarna. Detta får till följd att hans resonemang rörande lönespridning landar i två olika slutsatser. För det första anser han inte att lönespridning är något dålig i sig eftersom han efterfrågar ett tariffsystem där lönespridningen är större än i dagens system.

För det andra anser han att det finns en diskrepans mellan hans roll som lönesättare och som coach för lärarna. Det blir ett problem för honom att hjälpa lärarna att utvecklas samtidigt som han värderar deras insats i lön. Rektor A har alltså inte något principiellt emot ökad lönespridning men ser den individuella, differentierade lönesättningen som fel väg uppåt målen.

Intervjuaren: Du säger att ni skulle kunna arbeta mer lönespridning men den professionella bedömningen gör att det inte känns önskvärt. Finns det några andra faktorer på begränsar?

A: Nej, det är den. Som jag ser det är det detta som begränsar. Att man inte tar möjligheten... Vi har större möjligheter, vi skulle kunna sprida mycket mer. Det är ingen som hindrar oss att göra det.

Intervjuaren: Det är inte det?

A: Det är vi själva som hindrar oss.

#### **Rektor B**

När det gäller viljan till att implementera direktiv rörande ökad lönespridning så visar rektor B på ett nyanserat förhållningssätt. Hon slår tidigt fast att hon är positiv till lönespridning av tre anledningar; att kunna belöna goda prestationer, höja gruppens samlade prestationer samt undvika produktionsbortfall.

Intervjuaren: Vilka för- och nackdelar anser du finns med ökad lönespridning i en grupp?



B: Den som är duktig ska få cred för det, det är nog det viktigaste. Men också att man ska ha något att sträva mot, moroten. Förhoppningsvis får man ut ett bättre jobb från hela gruppen på det sättet eftersom det finns någon form av morot.

[...]

B: Om det inte finns någon lönespridning och alla skulle tjäna samma, då blir det ett produktionsbortfall. Det är jag helt övertygad om.

Dock lyfter hon fram många svåra avvägningar som har med den ökade lönespridningen att göra. För det första så beskriver hon en vilja att lyfta de s.k. snedsitsarna (som beskrivs i 5.2). Det finns inga beslut som tvingar dem att göra detta men likhet i lön mellan erfarna och nya lärare upplevs som orättvis och bör korrigeras. För det andra ser hon vissa problem med de lärare som redan har höga löner. Några av de högst betalda lärarna börjar komma ikapp rektorerna i lön, vilket redan skett i och med förstelärartjänsterna som nyligen införts. Är det rätt att rektorerna ska ha lika mycket i lön som en lärare? Sedan finns det en oklarhet i hur de bäst betalda ska värderas. Ska de enbart värderas efter prestationer så bör de få höga lönepåslag jämnt men rektor B anser att hon förväntar sig mer av dem eftersom de redan har en högre lön, så de får oftast lägre procentuellt påslag. Det innebär att lönen för de lärare som har lägre slutlön kan höjas mer procentuellt sett, med resultatet att lönespridningen inom gruppen minskar.

Hon upplever även att det finns olika kartbilder hos de olika nivåerna som är involverade i besluten om ökad lönespridning. I en utopi kan man argumentera för att de bästa alltid ska premieras men i verkligheten är det frågan om man vill att lärarna ska ha hur höga löner som helst. Vad händer när de går förbi rektorerna? Områdeschefen? Förvaltningschefen? Eftersom detta av rektor B uppfattas som icke-önskvärt är det då rationellt att hålla ner lönespridningen.

Under de senaste åren har rektorerna på skolan medvetet minskat lönespridningen, bl.a. med anledning av ovan beskrivna resonemang.

### **Rektor C**

Rektor C ser både för- och nackdelar med ökad lönespridning. De positiva aspekterna han lyfter fram är att ökad lönespridning där de högsta lönerna höjs, drar med sig lönerna för hela lärarkåren.. Dessutom anser han att ur ett nationalekonomiskt perspektiv är individuella och

differentierade löner ett sätt att förmå lärare att vara aktiva på arbetsmarknaden, vilket bidrar till den ekonomiska utvecklingen.

C: Generellt sett, om de högsta lönerna stiger så drar de med sig hela löneutvecklingen. Om man får fler som kan sticka iväg till högre löner så drar det med sig resten, det är jag helt övertygad om.

De negativa aspekterna av ökad lönespridning är att det inte är lika bekymmersfritt att sätta lön som det skulle varit om man haft ett tariffsystem. Dock anser han att lönesättningen är en tämligen odramatiskt process och därför är detta inte ett alltför stor bekymmer.

C: om man haft lönetrappor så är det ganska bekymmersfritt att sätta lön som förr i tiden. Man kan säga att alla som halkar efter i löneutveckling av någon orsak tycker att lönetrappor var bättre eftersom det då skedde med automatik efter ett visst antal år.

### **Rektor D**

Rektor D är i grunden positiv till ökad lönespridning och att genomföra besluten. Han menar att löneinstrumentet och ökad lönespridning skapar möjligheter att styra och förändra verksamheten.

Intervjuaren: Hur anser att du att ökad lönespridning påverkar verksamheten?

D: Jag tror att det är en ganska styrande faktor om man vill förändra något i verksamheten. De personerna som går i bräsch för det, om man ger dem högre lön skickar man en signal åt alla andra att det är åt det hållet man ska gå och det kommer att löna sig rent praktiskt i din lön.

Ett konkret exempel är de senaste årens fokus på formativ bedömning, där lärare som tidigt anammade och praktiserade direktiven fick högre lönepåslag. Han anser således att lönespridning är bra för att driva förändrings- och utvecklingsarbete men samtidigt så minskar den initiala lönespridningen ofta när alla andra följer efter de som gått först. Lönespridning är alltså inget mål i sig utan ett medel för att styra verksamheten.

## 6 Resultatdiskussion

I denna del diskuteras och analyseras studiens resultat. För att skapa en tydlighet i texten samt tydligt koppla avsnittet aktörsimplementeringsteorin förs diskussionen efter teorins tre kriterier. Först diskuteras kriteriet att förstå besluten, sedan diskuteras kriteriet att kunna genomföra besluten och slutligen diskuteras kriteriet att vilja genomföra besluten.

### 6.1 Att förstå besluten

Rektorerne anser att besluten som definierar deras arbete med ökad lönespridning är tydliga när det gäller det ramverk och mål de har att förhålla sig till. Hur detta ska genomföras rent praktiskt konkretiseras inte i besluten. Sannerstedt menar att otydlighet i besluten kan vara orsakat av kompromisser i beslutsfattningen eller i målkonflikter/motstridigheter.<sup>57</sup> Detta behöver inte vara en brist i besluten utan snarare ett sätt för beslutsfattare att öppna för flexibla, lokala lösningar, vilket stämmer överens med intentionerna i kollektivavtalet.<sup>58</sup>

Det finns även en skillnad i hur besluten kommer rektorerna till del. Vissa av rektorerna får besluten direkt från förvaltningen medan andra får dem via sin gymnasiechef. I de fallen de går igenom gymnasiechefen finns en möjlighet att viss tolkning av besluten redan skett före dessa presenteras för rektorerna.

### 6.2 Att kunna genomföra besluten

När det gäller möjligheter att kunna genomföra besluten visar respondenternas resonemang på en dualitet. Å ena sidan är de begränsade av de ramar som det fått att arbeta inom men å andra sidan har de stora möjligheter att verka inom de satta ramarna. De verktyg som bidrar till att möjliggöra arbetet visar på en flexibilitet mellan skolenheterna. Rektor D lyfter fram samverkan mellan rektorerna och bra datorprogram som viktigt för arbetet. Rektor B visar även på en viss möjlighet att arbeta utanför ramarna när det gäller lönen.

När det gäller rektorernas uppfattningar av det ekonomiska ramverkets begränsningar finns det flera viktiga frågor att ställa. Dels visar Sannerstedt att det finns en rationalitet för tillämparna att visa på en resursbrist för att därmed kunna argumentera för ökad

---

<sup>57</sup> Sannerstedt 1997, s. 26

<sup>58</sup> HÖK 12

resursallokering.<sup>59</sup> Samtidigt är det viktigt att det faktiskt finns adekvata resurser att tillgå eftersom ett system som strävar efter ökad lönespridning förlorar i legitimitet om det inte finns reella möjligheter att kunna höja sin lön.<sup>60</sup> Frågan huruvida det finns tillräckliga resurser kan denna uppsats inte besvara men det vore önskvärt att undersöka detta ytterligare. Det är inte otroligt att beslutsfattarna är medvetna om att rektorerna upplever en resursbrist och att de då inte förväntar sig att besluten ska drivas igenom helt.<sup>61</sup>

I respondenternas svar framkommer även att deras arbete begränsas av den kommunala förvaltningen av två anledningar; höjda ingångslöner och interventioner i lönesättningen. Genom centralt höjda ingångslöner skapas ett problem med snedsitsar (se 5.2 , Rektor B). Det innebär att flera av rektorerna anser sig behöva höja lönerna för de erfarna lärare vars lön inte ligger i nivå med de nya ingångslönerna., vilket innebär att lönespridningen minskar. Även om det inte finns några formella krav på att snedsitsarnas lön ska öka kan detta vara rationellt för att skapa en känsla av rättvisa hos lärarna. Eftersom det är viktigt att lönesättningsprocessen upplevs som rättvis och löneskillnader motiverade finns det anledning att ta detta i beaktande.<sup>62</sup>

Det framkommer även att den kommunala förvaltningen genomför även riktade satsningar mot lärargrupper, ibland även efter genomförd lönerevision. Vissa av rektorerna anser att detta begränsar deras kontroll över lönesättningsprocessen. Att den kommunala förvaltningen interventererar i lönesättningsprocessen utanför de ramar som de centrala kollektivavtalen anger kan vara ett exempel på det som Collberg och Viggósson benämner som hybridartade övergångsformer.<sup>63</sup>

Rektor B och D anser att de fackliga företrädarna inte önskar se alltför stor lönespridning, framförallt när det gäller att sätta låga löner. Om det är så i praktiken går detta emot kollektivavtalets intentioner. Å andra sidan är det viktigt att rektorns lönearbete kan granskas för att på så sätt skapa transparens i processen och därigenom öka den viktiga känslan av rättvisa.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Sannerstedt 1997, s. 35

<sup>60</sup> Sjöberg och Hjalmarsson 2007, s. 38

<sup>61</sup> Sannerstedt 1997, s. 35

<sup>62</sup> Karlström 2013, s. 34

<sup>63</sup> Collberg och Viggósson 2004, s. 118

<sup>64</sup> Karlström 2013, s. 64

### 6.3 Att vilja genomföra besluten

Samtliga rektorer anser att lönespridningen i grund är positivt. I det fortsatta resonemanget framkommer dock en mer nyanserad bild av deras inställning till besluten som ska genomföras. Rektor C och rektor D anser att ökad lönespridning är positivt eftersom det; (1) gynnar lärarlönerna generellt, (2) förbättrar arbetsmarknadens funktion och (3) ger möjlighet att driva skolutveckling.

Rektor A menar att den individuella, differentierade lönesättningen försvårar hans arbete att coacha lärarna. Detta skulle kunna vara ett tecken på att beslutsfattarna inte helt analyserat vad besluten får för konsekvenser i praktiken.<sup>65</sup> Å andra sidan kan detta vara ett uttryck för rektorns personliga tolkning av rektorsuppdraget, där det pedagogiska ledarskapet och samverkan med lärarna ges större betydelse än lönesättningsuppdraget som chef. Eftersom det finns indikationer på att en sammanpressad lönestruktur kan höja det generella resultatet är denna ståndpunkt inte ologisk, även om den går emot kollektivavtalets intentioner.<sup>66</sup> Detta innebär att rektorns åsikter om vägen till lönespridning påverkar viljan till implementeringen av besluten.

Slutligen resonerar rektor B om huruvida hög lönespridning verkligen är eftersträvänsvärt. Hon menar att det bör finnas en differens mellan lärarlöner och rektorlöner och att alltför höga lärarlöner är ett problem. Dock leder detta resonemang till att lärare med hög lön får mindre möjlighet att öka sin lön genom sina prestationer, vilket kan undergräva systemets legitimitet.<sup>67</sup> De minskade påslagen till lärarna med hög lön används för att premiera andra lärare som presterar nästan lika bra. Dessutom menar hon att lönen för snedsitsarna bör höjas för att skapa rättvisa. Dessa ståndpunkter leder till att lönespridningen på arbetsplatsen minskat. Det går emot kollektivavtalets intentioner men är samtidigt ett resultat av en bedömning vad som är bra för arbetsplatsen och lärarkollektivet, vilket kan vara rationellt<sup>68</sup>. Eftersom det är den professionella bedömningen av beslutens konsekvenser som gör att rektor B motsätter sig implementeringen vill jag benämna detta agerande för professionellt motstånd.

---

<sup>65</sup> Alsterdal och Wallenberg 2010, s. 60

<sup>66</sup> Granqvist och Regnér 2013, s. 17

<sup>67</sup> Alsterdal och Wallenberg 2010, s. 60

<sup>68</sup> Sannerstedt 1997, s. 37

## 7 Sammanfattande slutdiskussion

Bakgrunden till denna studie är diskrepansen mellan kollektivavtalsintentioner och praktiskt utfall i frågan om lönespridning. Sedan tariffsystemets avvecklande 1996 har lönespridningen minskat från 40 % till ca 30 %. Genom beskrivningar av lärarlöner i ett historiskt perspektiv, kollektivavtalen 2005 och 2012 samt rektorsrollen formulerades ett problemområde. Utifrån detta problemområde konkretiserades ett syfte och frågeställning, den sistnämnda knuten till det aktörimplementeringsperspektiv som är studiens teoretiska utgångspunkt. I forskningsöversikten visar jag på två olika faktorer som påverkar rektorernas ledarskap, strukturella faktorer och faktorer knutna till aktören som subjekt. Tidigare forskning visar att både dessa faktorer påverkar rektorers upplevelser av lönesättning.

Efter denna bakgrund resonerade jag kring metod, urval, datainsamling, analys och validitet och reliabilitet. Studien utformades som en kvalitativ samtalsintervju med respondentinriktning. Analysen har gjorts genom att svar på studiens frågeställning söktes i datamaterialet och sedan abstraherats och belysts ur olika perspektiv. Metodologisk har den kvalitativa ansatsen genererat resultat som kunnat besvara frågeställning och legat till grund för en analys av rektorernas uppfattningar om möjligheter att arbeta med ökad lönespridning.

Resultaten visar på att rektorerna anser att besluten är tydliga i fråga om ramverk men inte när det gäller det praktiska arbetet, vilket kan förklaras utifrån kollektivavtalens intentioner. När det gäller att kunna arbeta med att öka lönespridningen upplever respondenterna att det finns olika möjligheter och begränsningar. I resonemanget kring möjligheter visar de på en flexibilitet och variation i hur de uppfattar att arbetet hanteras på respektive skolenhet. De begränsande faktorerna rör delvis ramen de har att röra sig inom och delvis motstånd från fackliga företrädare och interventioner från kommunal förvaltning. Den största skillnaden i rektorernas svar finns under kategorin att vilja genomföra implementeringen. Även om rektorerna i grunden är positiva visar resultaten att rektorernas tankar kring de beslut som ska implementeras skiljer sig åt. En rektor menar att lönespridning är bra men att den individuella, differentierade lönesättningen är fel väg att nå dit. Anledningen till detta är att det innebär en rollkonflikt mellan hans roll som coach och hans roll som lönesättare. En annan rektor diskuterar huruvida hög lönespridning verkligen är önskvärd och landar slutligen i att det är rationellt att minska lönespridningen utifrån en bedömning vad som är bra för verksamheten. För att förklara detta handlande har jag valt att införa begreppet professionellt motstånd.

Denna studie har såväl fördelar som nackdelar. Bland de positiva aspekterna är den tydlighet som genomsyrar vägen fram till studiens syfte och frågeställning samt att studiens resultat genererar en djupare förståelse för implementeringsproblematiken rörande lönespridningen i skolan. Avgränsningen till ett aktörsperspektiv har möjliggjort en fördjupad förståelse för aktörens roll i implementeringsprocessen men samtidigt begränsas förståelsen eftersom de strukturella faktorernas betydelse för implementering förbises. I en större studie vore det önskvärt att inkludera båda dessa perspektiv för att utförligare kunna förklara diskrepansen mellan beslut och implementering.

Studiens teoretiska och metodologiska utgångspunkt har visat sig kunna generera intressanta resultat som inte varit på förhand givna och därför bör dessa betraktas som adekvata för denna undersökning. Den tidigare forskning riktad mot rektor som lönesättare fokuserar på att rektorerna tolkar besluten olika och använder olika verktyg för att implementera dessa. Denna studie visar även att rektorer dessutom har olika inställningar till lönespridningen och den differentierade lönesättningsprocessen som väg att nå dit.

En av studiens mindre positiva sidor är en otydlighet mellan huruvida rektorernas resonemang är ett uttryck för dem som aktörer eller för den lokala skolkulturen. Även om dessa i teorin är skilda åt så förenas de i den enskilda rektorns svar. För att försöka besvara fråga vad som är rektorns personliga bidrag och vad som är ett uttryck för skolkulturen skulle man behöva intervjua flera rektorer eller aktörer på skolan och jämföra deras svar. Då denna studie inte gjort detta finns en viss inneboende otydlighet i vad rektorernas resonemang representerar.

Vi kan utav denna studie se att respondenternas svar skiljer sig åt. Det är viktigt att förstå att gruppen rektorer inte är en homogen massa som direkt genomför de beslut som ligger framför dem utan mening skapas på den lokala skolenheten. Detta stämmer väl överens med den analysmodell över rektorns ledarskap som presenterades i stycke 2.3.

## 6.1 Betydelse för lärarprofessionen

Vad innebär då denna studie för lärarprofessionen? Denna studie fokuserar på ett av de grundläggande arbetsvillkoren för lärarna, lönen. Som jag har visat på är argumenten för differentierad lön med ökad lönespridning för lärare att detta ska premiera goda resultat, skapa en attraktivitet i yrket och leda till bättre resultat. Genom att lönespridningen förblir låg (lägre än med tarifflönesystem) finns få möjligheter att göra lönekarriär som lärare. Detta

påverkar själva grunden för lärarnas yrkesutövning. Det är viktigt att göra skolan till en attraktiv arbetsplats där goda resultat premieras och där lönenivån kan locka personer som kan bidra till att höja skolans resultat. Ökad lönespridning är en av de åtgärder som sägs kunna bidra till att skapa en bättre skola även om det finns många andra faktorer som spelar in. Skolan är dock inte bättre än de lärare som befolkar den och därför är det på sin plats att försöka förklara varför beslut rörande ökad lönespridning får genomslagskraft i praktiken.

Eftersom den ökade lönespridningen anses vara viktig av såväl arbetsgivare och lärarfackförbund är det ett intressant ämne att undersöka för att förstå de strukturella villkoren som påverkar lärarnas yrkespraktik.

Studiens teoretiska referensram kan dessutom användas av lärare för att öka förståelsen för vad som krävs för att beslut ska implementeras. Då lärarna själva får direktiv från nationell, kommunal och lokal nivå tror jag att det är positivt att kunna ha vetskap om implementeringsproblematiken.



# Käll- och litteraturförteckning

## Källor

Respondenter A, B, C, D. Gymnasierectorer i en medelstor västsvensk kommun. 3 män, 1 kvinna. Enskilda intervjuer 2013-12-06 – 2013-12-18.

## Litteratur

- Alsterdal, L., & Wallenberg, J. (2009). *Individuell lön i praktiken - En studie om verksamhet och lönesättning kommunal sektor*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting (SKL).
- Collberg, D. (2004). *När rektorn sätter lön - Röster om den individuella lönesättningen i skolan*. Malmö: Malmö Högskola.
- Collberg, D., & Viggósson, H. (2004). "Detta är ett nollsummespel". Rektor som lönesättare. i *Nära gränsen - Perspektiv på skolans arbetsliv*. Katrineholm: Arbetslivsinstitutet.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. 4:e upplagan*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Frick, G. (2008). *Lönesamtal: En handbok för chefer*. Stockholm: Liber.
- Granqvist, L. (2013). Inledning. i L. Granqvist (red.), *Lönespridning* (ss. 7-10). Stockholm: SNS Förlag.
- Granqvist, L., & Regné, H. (2013). Lönespridning bland högskoleutbildade. i L. Granqvist (red.), *Lönespridning* (ss. 48-65). Stockholm: SNS Förlag.
- Hargreaves, A. (1998). *Läraren i det postmoderna samhället*. Lund: Studentlitteratur.  
*HÖK 05.*  
*HÖK 12.*
- Karlström, K. (2013). Ett psykologiskt perspektiv på lön. i L. Granqvist (red.), *Lönespridning* (ss. 21-35). Stockholm: SNS Förlag.
- Lundquist, L. (1987). *Implementation Steering*. Lund: Studentlitteratur.
- Lärarnas Riksförbund. (2012). *Svenska lärarlöner i ett europeiskt perspektiv*. Stockholm: Lärarnas Riksförbund.
- OECD. (den 20 December 2013). *Education at glance 2013*. OECD.

- Pokarzhevskaya, G. (2013). Att mäta lönespridning. i L. Granqvist (red.), *Lönespridning* (ss. 36-47). Stockholm: SNS Förlag.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Stockholm: Liber.
- SACO. (2013). *Livslöner för olika utbildningar*. Hämtat från <http://www.saco.se/Forskning--kunskap/Vi-arbetar-med/lon-och-livslon/livsloner-for-olika-utbildningar/> den 20.12.2013
- Sannerstedt, A. (1997). Implementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken. i B. Rothstein, *Politik som organisation. 2:a upplagan*. (ss. 15-46). Stockholm: SNS Förlag.
- Sjöberg, S., & Hjalmarsson, H. (2007). *Systematik eller subjektivitet - En studie kring individuell lönesättning för lärare*. Huddinge: Södertorns högskola.
- Skolinspektionen. (2010). *Rektorns ledarskap*. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skollag*. (SFS 2010:800).
- Skolverket. (2011). *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2004:116. (2004). *Skolans ledningsstruktur*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Svensson, A M. (2010). *Rektors ledarskap - styrningssammanhang och stil*. Umeå: Umeå universitet.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Åkesson, D. (2012). *Lärarnas förändrade villkor under den svenska skolans decentralisering*. Malmö: Malmö Högskola.

# Bilaga 1: Intervjuguide

## **BAKGRUNDSFRÅGOR:**

- Hur länge har du arbetat som rektor?
- Hur länge har du arbetat som rektor på den aktuella skolan?

## **KRITERIUM 1: TILLÄMPAREN SOM SKA IMPLEMENTERA BESLUTET MÅSTE FÖRSTÅ BESLUTET**

- Hur uppfattar du din kunskap om de beslut som definierar ditt arbete med differentierad lön och ökad lönespridning?
  - Hur tydligt formulerade anser du att dessa beslut är?
  - I vilken mån anser du besluten vara fria från motstridigheter eller målkonflikter?

## **KRITERIUM 2: TILLÄMPAREN SOM SKA IMPLEMENTERA BESLUTET MÅSTE KUNNA GENOMFÖRA BESLUTET**

- Hur uppfattar du dina möjligheter att arbeta med differentierad lön och ökad lönespridning?
  - Vilka resurser anser du krävs för att kunna arbeta med differentierad lön och ökad lönespridning?
  - Upplever du att du har de resurser som behövs? Varför/varför inte? Ge gärna exempel.

## **KRITERIUM 3: TILLÄMPAREN SOM SKA IMPLEMENTERA BESLUTET MÅSTE VILJA GENOMFÖRA BESLUTET**

- Vilka för- och nackdelar tycker du finns med ökad lönespridning?
- Hur upplever du att differentierad lön och ökad lönespridning påverkar verksamheten?
- I vilken mån upplever du att det råder samstämmighet mellan centrala, kommunala och lokala beslutsnivåer när det gäller beslut om differentierad lön och ökad lönespridning och hur detta ska genomföras?

## Bilaga 2: Följebrev till rektorerna



### GÖTEBORGS UNIVERSITET

#### **Till dig som ska intervjuas**

##### **Bakgrund och syfte**

Jag heter Jonathan Tellbe och läser under hösten min nionde termin på lärarutbildningen i Göteborg. För tillfället skriver jag en C-uppsats i samhällskunskap och skulle till detta behöva din hjälp. Uppsatsen syftar till att undersöka hur gymnasierektorer resonerar kring möjligheter att implementera beslut rörande differentierad lön och lönespridning. För att kunna svara på detta är det väldigt intressant att få ta del av just dina tankar, erfarenheter och kunskaper!

##### **Hur går studien till?**

Denna studie har en kvalitativ inriktning och själva intervjun kommer att vara utformad som en samtalsintervju. Det innebär att jag kommer att ställa ett antal öppna frågor som vi sedan kan samtala kring. Intervjun kommer att spelas in som en ljudfil och transkriberas.

Medverkan är frivillig men just dina svar är viktiga för att få tillförlitliga och användbara resultat till studien. Kom ihåg att dina svar inte kan ersättas av någon annans! Du kan dock närsomhelst välja att avsluta ditt deltagande i studien utan att behöva uppge orsak. Alla uppgifter om dig som person och om skolan du arbetar på kommer att avidentifieras så att de resultat som framkommer i studien inte ska kunna kopplas till dig som person.

Har du några frågor om intervjun i efterhand, några ytterligare frågor eller önskar ta del av studiens resultat, är du varmt välkommen att kontakta mig!

Telefon: 0735 - 613 653

Mailadress: [gustelljo@student.gu.se](mailto:gustelljo@student.gu.se)

Tack för din medverkan!

Hälsningar

Jonathan Tellbe, Göteborgs Universitet

## Bilaga 3: Chefsöverenskommelse

(Ordningsnummer såsom sidantal har ändrats för att stämma överens med denna text. Även anteckningsutrymme under varje kategori åtaganden har exkluderats och därför återfinns bara texten från chefsöverenskommelsen.)

### **Chefsöverenskommelse**

Borås kommunkoncerns chefsöverenskommelse syftar till att klargöra och tydliggöra chefsansvaret - befogenheter, krav och förväntningar. Överenskommelsen ska ses som ett komplement till det formella anställningsavtalet och ligga till grund för en återkommande dialog med överordnad chef. Överenskommelsen ska också användas som ett stöd vid uppföljning och utvärdering av uppdraget. Överenskommelsen görs mellan chefen och dennes chef.

Parallellt med att man tydliggör ansvaret är det nödvändigt att bedöma och skapa förutsättningar för den enskilda chefen att klara sitt uppdrag, både vad gäller chefsområdets omfattning och de utvecklingsinsatser och stödresurser som kan behövas.

*En generell beskrivning av ett chefsuppdrag kan och ska inte vara heltäckande, den måste kompletteras utifrån det enskilda uppdraget och situationsanpassas. Det är också nödvändigt att konkretisera den generella beskrivningen så att båda parter är införstådda med hur man tolkar den. I dokumentet finns utrymme för komplettering och konkretisering.*

Överenskommelsen är på nästföljande 2 sidor!

## **Chefens åtagande**

Verksamheten är till för kommuninvånarna. Därför ska chefen vara väl förtrogen med uppdraget från det politiska systemet och i förlängningen medborgarnas behov och förväntningar avseende Borås tjänster.

Det innebär att du som chef · Verkar för ett arbetssätt där nytta för medborgarna står i fokus. · Verkar för att medborgarna får god service och möter en professionell myndighetsutövning.

### **Chefen ska ha medborgarna i fokus**

Verksamheten är till för kommuninvånarna. Därför ska chefen vara väl förtrogen med uppdraget från det politiska systemet och i förlängningen medborgarnas behov och förväntningar avseende Borås tjänster.

Det innebär att du som chef ·

- Verkar för ett arbetssätt där nytta för medborgarna står i fokus.
- Verkar för att medborgarna får god service och möter en professionell myndighetsutövning.

### **Chefen ska driva och utveckla verksamheten mot uppställda mål**

Chefen ska arbeta för att uppnå beslutade mål och avgör tillsammans med sina medarbetare hur genomförandet ska ske.

Det innebär att du som chef

- Ansvarar för planering och genomförande av verksamheten.
- Följer upp och analyserar verksamhetens resultat och kvalitet.
- Arbetar med ständiga förbättringar.
- Kommunikerar och samverkar med viktiga aktörer.
- Följer vad som sker i omvärlden.
- Ser verksamheten som en del av den kommungemensamma helheten.

### **Chefen ska ta ansvar för verksamhetens ekonomi**

Chefen tar ansvar för att tillgängliga resurser används effektivt och att verksamheten bedrivs inom fastställda ekonomiska ramar.

Det innebär att du som chef

- Ansvarar för att budget upprättas och att det ekonomiska resultatet regelbundet följs upp.
- Kontinuerligt arbetar med effektivisering.
- Bedömer resursbehov utifrån ett långsiktigt perspektiv.
- Vidtar åtgärder vid befarade budgetavvikelser i fråga om verksamhet och ekonomi.

### **Chefen ska företräda Borås**

Chefen företräder arbetsgivaren och arbetar utifrån Borås styrdokument och den lagstiftning som reglerar verksamheten och förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagarare.

Det innebär att du som chef

- Verkställer fattade beslut.
- Är en god förebild och bärare av de värderingar som uttrycks i Borås styrdokument.

### **Chefen ska vara en god ledare**

Ledarskap handlar om hur uppgifterna ska lösas. En ledare skapar resultat genom sina medarbetare och kommunicerar väl.

Det innebär att du som chef

- Skaffar dig överblick och intresserar dig för samhällsfrågor.
- Identifierar och analyserar problem och skiljer huvudsak från bisak.
- Tydliggör beslutade mål och uppdrag så att de blir begripliga och möjliga att nå.
- Agerar övertygande, tillitsfullt och oberoende.
- Skapar förutsättningar för medarbetarnas prestationer.
- Fungerar som bollplank och stöd.
- Skapar motivation, team-känsla, öppenhet och trygghet.
- Utvecklar och följer upp individens och gruppens kompetens.
- Delegerar och fördelar ansvar och befogenheter så att delaktighet uppnås.
- Följer upp och ger återkoppling på medarbetarnas resultat.

Utöver de tidigare nämnda åtagandena gäller för denna chefspost:

### **Arbetsgivarens åtagande gentemot chefen**

Arbetsgivaren stödjer chefen genom att

- Tydliggöra chefens uppdrag och ansvar.
- Tydliggöra chefens befogenheter och delegation.
- Organisera chefens ansvarsområde så att storleken/komplexiteten på chefsområdet möjliggör uppfyllandet av krav och förväntningar i chefsrollen.
- Erbjuder och tillhandahåller kompetensutveckling i chefsrollen.
- Fortlöpande ger chefen den information som är nödvändig för uppdraget.
- Genomföra årliga samtal för uppföljning, utvärdering och utveckling.
- Erbjuder möjlighet till olika typer av stöd.