



# **Förändringens sex hemligheter**

– vad goda ledare gör för att deras organisationer ska utvecklas och överleva

Sammanfattning av professor Michael Fullans bok med titeln  
The Six Secrets of Change. What the Best Leaders Do to Help  
Their Organizations Survive and Thrive

**Forskning i korthet 2014:1**  
**Förändringens sex hemligheter – vad goda ledare gör för att deras organisationer ska utvecklas och överleva**

Referens till originalet:

Fullan Michael (2008) *The Six Secrets of Change. What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Fransisco: Jossey-Bass

Översättning och sammanfattning: Esbjörn Hellström

Redigering: Birgitta Henecke

Layout: Lena Lindberg

## Förord

I Forskning i korthet presenteras denna gång en sammanfattning av en bok av professor Michael Fullan, *The Six Secrets of Change. What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. Fullan delger här sex centrala aspekter för ett framgångsrikt utvecklingsarbete.

Michael Fullan är professor emeritus vid universitetet i Toronto i Kanada och en av världens ledande experter på skolutveckling. Han har hedersdoktorat vid ytterligare två universitet och tjänstgjort som rådgivare till utbildningsministern i provinsen Ontario, en provins som visat på en imponerande resultatförbättring under senare tid. Han är även känd som en internationell auktoritet på organisatoriska förändringar och engagerad i utbildning, rådgivning och utvärdering av utvecklingsprojekt över hela världen.

Michael Fullan är både en tänkare och en genomförare och han baserar sitt arbete på forskning inom både den publika och privata sektorn. Han har skrivit flera böcker om ledarskap och förändringsarbete som har översatts till flera språk. Fyra av hans böcker har vunnit utmärkelser. Du hittar mer om honom [www.michaelfullan.ca](http://www.michaelfullan.ca).

Bakom denna översättning och sammanfattning står Esbjörn Hellström, fil dr i pedagogik, tidigare lektor och numera aktiv medlem i Vetenskap i skolan (VIS), ett producentkooperativ för forskarutbildade lärare i Skåne.

Lund i januari 2014

*Birgitta Henecke*  
Vetenskaplig ledare  
FoU Skola, Kommunförbundet Skåne

## Innehåll

Förord.....	3
Innehåll .....	4
Överblick .....	5
Första hemligheten: Respekt och omtänksamhet.....	7
Andra hemligheten: Kollegialitet.....	9
Tredje hemligheten: Kapacitetsuppbyggnad .....	12
Fjärde hemligheten: Lärande under arbetets gång .....	14
Femte hemligheten: Transparens .....	16
Sjätte hemligheten: Lärande organisation.....	18
Avslutning.....	21
Referenser .....	23

## Överblick

De sex hemligheter som Michael Fullan delar med sig av kan vid en första anblick förefalla självklara. De tål dock att begrundas och vid närmare granskning framträder flera dimensioner. Fullan summerar hemligheterna på följande sätt:

1. Love your employees
2. Connect peers with purpose
3. Capacity building prevails
4. Learning is the work
5. Transparency rules
6. Systems learn

I den följande presentationen har vi valt att ersätta Fullans sex nyckelmeningar med sammanfattande begrepp som fångar andemeningen.

Den första hemligheten handlar om det Fullan kallar ”love”, som kan tolkas som *respekt och omtänksamhet*. Fullan lyfter fram undervisningssystemets beroende av välvilligt inställda, samarbetsinriktade och kommunicerande lärare. Alla människor involverade i organisationer är beroende av ömsesidig respekt och omtanke. I utbildningssammanhang gäller det såväl förvaltningschefer, skolledare, lärare och övrig skolpersonal, som studenter och föräldrar. En främjande arbetskultur där alla känner sig stolta skapar en inspirerande miljö. Visad entusiasm smittar.

Den andra hemligheten, *kollegialitet*, handlar om de problem organisationer möter när det gäller att utveckla intern sammanhållning och kompetens. I en splittrad miljö gäller det att fokusera på centrala gemensamma utmaningar. Fullan menar att en målinriktad, inbördes samverkan är en av förändringens hemligheter. Teamarbete och utrymme för kollegialt lärande ger det nödvändiga sociala och intellektuella ”limmet” för att utveckla verksamheter.

Den tredje hemligheten, *kapacitetsuppbyggnad*, syftar på utveckling av medarbetarnas förmågor och motivation. Fullan menar att medarbetare med hög kapacitet kännetecknas av att de är fast beslutna att få viktiga saker gjorda i en ständigt icke-fördömande lärandeprocess. Att lära av sina misstag är här en viktig ingrediens.

Den fjärde hemligheten, *lärande under arbetets gång*, gäller utmaningen att hitta en balans mellan stabila rutiner och innovativa idéer och lösningar. Fullan menar att medarbetare lär sig under arbetets gång när de verkar för att nå olika mål. Inledande planer bör därför inte vara alltför detaljerade utan främst peka ut riktningen. Utrymme måste ges för aktivt lärande under arbetet mot uppställda mål, flexibilitet och innovativ kreativitet.

Med den femte hemligheten, *transparens*, betonar Fullan vikten av uppföljning och utvärdering av vad man inom organisationen kommit överens om som prioriterat. Transparens ställer samtidigt krav på utvecklade förtroenden inom organisationen och ett positivt tryck som för vidare till förbättringsåtgärder. Mätningar, uppföljningar och utvärderingar bör fungera som stödjande guider och okonstruktiva fördömanden bannlysas.

Den sjätte och sista av förändringens hemligheter, *lärande organisation*, knyter samman de fem föregående. Fullan menar att i ledarens roll ingår att vidta åtgärder som hela organisationen kan lära av och att fördela ledarskapet. Lärandet handlar om att visualisera helheten och att skapa en stödjande transparens, där kollegialitet och tillit utvecklar medarbetarnas individuella förmågor och kollektiva kapacitet. Den gode ledaren är en omtänksam chef som tydligt leder men som samtidigt är ödmjuk och öppen för överraskningar, nya uppgifter eller åtgärdsbehov. Den gode ledaren tar hänsyn till den komplexa miljö vi alla verkar i och visar på en sund balans mellan stabilitet och innovation.

I den teori av åtgärder som presenteras försöker Fullan utifrån djupgående studier och mängder av empiri extrahera det centrala i framgångsrika förändringsprocesser inom både utbildningsväsendet och näringslivet. I centrum står vad som krävs för att åstadkomma djup och varaktig förändring. Fullan betonar samtidigt att det inte finns några genvägar till ett resultatrikt förändringsarbete. Om så vore fallet skulle vi alla redan känna till dessa enklare sätt och använda oss av dem. Teorier är, enligt Michael Fullan, ett sätt att organisera idéer för att förstå omvärlden. Det Fullan ger oss är en övergripande teori om handlingsmönster, en åtgärdsteori, som kan ge vägledning för ett framgångsrikt förändringsarbete och ett gott ledarskap. En teori som är av relevans för en rad olika verksamheter i vår mångskiftande omvärld.

## Första hemligheten: Respekt och omtänksamhet

Michael Fullan går inledningsvis tillbaka i historien till tidigare teoribildningar kring organisationer och ledning av dessa. Med referens till förra sekelskiftet och modernitetens framväxt skisserar han två motstridande perspektiv. Det ena utgår från att människan av naturen är lat, inte vill arbeta, ägnar sig så långt som möjligt åt att undvika onödig ansträngning och behöver därmed ledning och kontroll eller rentav hot för att tvingas agera på önskvärt sätt. Det andra perspektivet kan kort och gott beskrivas som att utgångspunkten är att människan de facto kan och vill ta ansvar, är kreativ, empatisk, vill och har kapacitet att delta i utvecklingsarbete eller samhällsbyggandet mer allmänt.

Vid förra sekelskiftet i samband med den tilltagande industrialiseringen introducerade Fredrick Winslow Taylor (1911/2007) modeller för vetenskapligt baserade organisationsprinciper för den växande bilindustrin, med utgångspunkt i Fordfabrikerna, som kom att kallas *Scientific Management*.

Arbetet med maskiner inom industrin ställde andra krav på människan än vad det förindustriella, mer hantverksmässiga arbetet gjorde, där individuell skicklighet och motivation var avgörande. Anpassningen av arbetaren till maskinen skulle enligt Taylor bygga på en metodisk analys och standardisering av varje arbetsmoment, kontroll av tidsanvändning och arbetsordning, noggrann anpassning av redskap etcetera. Syftet var att få maximalt utfört arbete och så god ekonomisk vinst som möjligt. Arbetskraften skulle väljas för att passa typ av arbetsuppgifter och ledas av personer med kunskaper i management och med ansvar för att överblicka produktionen. Relationen mellan arbetare och ledning, mellan producenter och konsumenter problematiserades inte.

Mot detta ställer Fullan den organisationsstrategi som tillämpas vid dagens bilfabriker och pekar bland annat ut Toyotas principer som exempel. I det senare fallet är perspektivet betydligt vidare och berör organisationen, dess medarbetare, kunderna och samhället i sin helhet. Medarbetarna är på ett helt annat sätt delaktiga i utvecklingsarbetet. Vi återkommer till detta längre fram.

Fullan menar samtidigt att de två perspektiv som inledningsvis presenterades fortfarande återspeglas i sentida skolpolitik. Liknelser görs med i sig lovvärda skolprogram som *No Child Left Behind* (inget barn lämnas efter) i USA eller som i England *Every Child Counts* (varje barn räknas). Båda programmen kantas av ett batteri av prov och tester. Enligt Fullan är det ständiga testandet att betrakta som ett tvångsmässigt inslag som riskerar att leda till trötthet och uppgivenhet bland både elever och lärare och något som innebär att bildningens centrala processer hotas. Fullan finner i dessa program en motsättning mellan fokus på organisatoriska principer å den ena sidan och på en tilltro till professionalismen, lärarkvalite-

terna, å den andra. Programmen, menar Fullan, visar en klenroghet mot resurserna hos den kreativa empatiska individen, skolledaren eller läraren, som vill och kan delta i arbetet med skolutveckling och själv ta ansvar. Fullan konstaterar att i centralt styrda utvecklingsprocesser, inom såväl skolvärlden som industrin avspeglas överraskande ofta en brist på *respekt och omtänksamhet*, det vill säga en bristande tilltro till medarbetarnas egen kapacitet.

Den första av förändringens hemligheter ligger i respekten för individens integritet och kapacitet, förmågan till empati och en tilltro till en individuell och gemensam strävan efter goda handlingsresultat. Relationen mellan ledare och ledda kan beskrivas i termer av sympati- och antipatiska krafter, där det förefaller givet vad som enligt Fullan bör minimeras. Att sträva efter meningsfullhet, utveckling och personlig tillfredsställelse, där ett fullföljande av egna och gemensamma mål löper parallellt, är kärnan i den första av förändringens hemligheter.

Förutom undersökta exempel från skolans värld, refererar Fullan även till studier inom den privata sektorn för att påvisa förändringens första hemlighet. Efter flera års forskning kring verksamheter med miljontals anställda framträder tre faktorer som visar på relevansen av att motivera de anställda i syfte att förbättra resultaten. Dessa består kort och gott i *rättvis behandling* samt *att underlätta för goda prestationer* och *att utveckla kamratskap*.

Fullan sammanfattar forskning av Sisodia med flera (2007) kring så kallade omhändertagande företag. Sisodia fann att medarbetare i dessa företag i större utsträckning blev omtyckta av berörda intressenter. Genom en forskningsprocess i fyra steg, sökte Sisodia efter företag som uppfyllde kriterier för så kallade humanistiska prestandafenomen. Man sökte efter företag som visade samma mått av uppmärksamhet gentemot kunder, anställda, investerare, partners och samhälle. En samling av tjugooåta företag identifierades som på ett meningsfullt sätt involverade alla inom företaget i verksamheten (bland dem BMW, IKEA och Toyota). Resultaten från dessa företag var häpnadsväckande goda, prestationsnivån var genomgående hög. Utmärkande egenskaper som forskarna fann hos dessa organisationer var följande; ledarskap med trovärdighet, att man tog tag i konflikter och hanterade dem konstruktivt för att bygga relationer, att man värnade om relationell kompetens, att man strävade efter att överbrygga klyftan mellan arbete och familj och att man mätte prestanda flerdimensionellt. Därtill fanns genomgående en ambition att se fackföreningarna som partners och inte som motståndare.

Den första hemligheten handlar också om att ledare för att visa tillbörlig respekt bör undvika extremer i sitt ledarskap, i form av en auktoritär och kontrollerande ledarstil eller en undfallande låt- gå variant. Idealet är istället en integrering av stärkande element olika ledningsmodeller. Det handlar om att arbeta proaktivt, finnas till hands, interagera och visa medarbetarna sympati och respekt, att ha höga förväntningar och samtidigt ge stöd.



## Andra hemligheten: Kollegialitet

Ett problem för stora system gäller komplexitet och sammanhållning. Ledningsproblemen handlar ofta om en relation som kan beskrivas som ”för nära” eller ”för lös”. Nyckeln till att skapa balans mellan det *nära – lösa* gäller meningsfullheten i samverkan. Det handlar även om att förhindra att ett hierarkiskt och föga gynnsamt *top-till-botten* koncept utvecklas. Den andra hemligheten handlar därför om att bygga en kollegiekultur. Oavsett om det gäller tio eller femtio lärare i en skola så behövs en miljö som får dem att samarbeta på ett gynnsamt sätt. Frågan är då hur detta ska gå till?

Fullan fokuserar på medarbetarnivån, på samverkan inom företaget och mellan delar av företaget, medarbetarsamverkan med referens till William James.<sup>1</sup> Genomgående använder Fullan moralbegrepp med bäring på personlighetsutveckling för att uppnå målen. Förändringens sex hemligheter har potential, skapar möjlighet till det *goda – goda värden* för medarbetarnas välbefinnande och goda resultat för eleverna.

Målinriktad kollegial samverkan fungerar effektivt under tre villkor:

- 1) när övergripande syften och värden i organisationen kopplas samman med de värden som enskilda individer och grupper omfattar,
- 2) när information och kunskap om effektiva metoder är allmänt och öppet delade, och
- 3) när övervakningsmekanismerna för att upptäcka och åtgärda ineffektiva åtgärder samtidigt klarar av att identifiera och konsolidera de mest effektiva metoderna.

Förändringens andra hemlighet handlar om att skapa meningsfulla sammanhang för organisationens medarbetare där kvalitetsfyllt erfarenhetsutbyte för att nå resultat är centralt. Det kan komma till uttryck som målinriktat teamarbete där man arbetar tillsammans i stället för under ordergivning. Ett lyckosamt genomfört arbetsprojekt, enligt den andra av förändringens hemligheter handlar om ett gemensamt medvetet ansvarstagande. I den toppstyrda organisationen underordnas arbetaren en chef som har ansvaret. Om arbetet inte lyckas kan det enkelt avföras med att ledarskapet brister. Det har även visat sig att så länge medarbetaren har som mål att endast bli sedd av sin chef, i stället för av kollegerna, minskar kvaliteten i det gemensamma arbetet. Detta är lika centralt när externa konsulter får i uppgift att driva ett förändringsarbete. Även konsulternas möjlighet att lyckas är beroende av hur väl den kollegiala relationen fungerar. Teamarbetet är

---

<sup>1</sup> William James (1842-1910), en av USA-pragmatismens förgrundsgestalter, tillsammans med Francis Parker (1837-1902), Charles S Peirce (1839-1914), John Dewey (1859-1952) och George H Mead (1863-1931).

poängen, styrt av tydliga syften, där samtidigt olika individuella idéer och förslag tas tillvara och begränsande grupp tänkande undviks så långt som möjligt.

Fullan lyfter fram att ett problem med hierarkiska strukturer är att de måste planeras i förväg och blir därmed ofta statiska eller trögrörliga. Behov finns samtidigt av anpassningar till nya betingelser av olika slag. Fullans refererar till ett flertal studier som visar att situationer i arbetslivet ofta är komplexa. Målmedvetna, samverkande kolleger tenderar därför att vara mer effektiva än enskilda individer som arbetar parallellt snarare än tillsammans eller avgränsade ledningsgrupper i toppen.

Ett exempel från skolektorn hämtar Fullan från England. I en utvecklingsåtgärdsplan med fokus på språkutveckling delade regeringen in femtonhundra grundskolor (nästan hälften av landets skolor) i grupper om sex i syfte att de skulle lära av varandra. Försöket byggde på att ta tillvara lärargruppernas samverkande förmågor för att sprida pedagogiska erfarenheter av effektiv praktik. Det utföll väl och visade på en gemensam utveckling av verksamheterna.

Användandet av kollegial kommunikation som socialt och kulturellt lim har rötterna i samverkande organisationer, men är i själva verket mer än ren samverkan. De egna strategierna som utvecklas ger stöd för och möjliggör samverkan mellan skolor och skolområden där lärare lär av varandra, kallat lateralt kapacitetsbyggande.<sup>2</sup> Runt om i världen finns ett växande antal exempel på denna ansats.

Michael Fullan kryddar sin diskussion om hemligheterna med hänsyn till ledarskapsdilemmat: Hur balansera en organisation med strama riktlinjer och rutiner (ledarskap uppifrån) med lösa, mindre strukturerade interaktioner för att gynna kreativitet och spontanitet (ledarskap inifrån)? Med förändringens andra hemlighet försöker Fullan lösa dilemmat genom att tala för en förening av det lösa och fasta ledarskapet. För detta behövs målmedveten inbördes interaktion och kommunikation, som beskrivs som nyckeln till en optimal organisation.

I förändringens andra hemlighet är ledarrollen kritisk. En ledare måste ge riktning och skapa förutsättningar för ett effektivt inbördes samspel och måste ingripa på vägen när saker inte fungerar så bra som de borde eller kunde. Målet för ledaren är att skapa ett vi-vi-åtagande och motverka vi-och-dom-tänkande. Så som ledaren förhåller sig till de anställda, så påverkas de anställdas engagemang för sitt arbete. Ett djupare samarbete kring sakfrågorna stärker det kollektiva åtagandet.

Ett sätt för rektorn att stärka sin egen ledarroll i syfte att utveckla verksamheten är att bli mer tydlig, mer involverad och pedagogiskt orienterad, menar Fullan. Ett annat är genom delegation, att leda indirekt, genom att se lärare som sina betrodda kolleger.

---

<sup>2</sup> Lateralt tänkande är ett otraditionellt angreppssätt av en frågeställning, som i vissa fall kan ge oväntade enkla lösningar på svåra problem. Begreppet myntades av Edward de Bono.

Ledarskapet är alltså avgörande för förändringens andra hemlighet. Ledare måste agera för att skapa pro-sociala miljöer som befolkas av pro-sociala individer. Fullans råd handlar om höga mål och talangfulla individer för att åstadkomma ett gott inbördes samspel.

Det handlar om tilltro till de anställda. När kollegor interagerar med ett gemensamt syfte så bidrar de till att utveckla deras eget ansvarstagande. Inbyggt ansvar kräver inte kontroll och övervakning. Det handlar snarare om att nyttiggöra sig den deltagande ledaren. Då medarbetarna litar på varandra i sitt gemensamma arbete, hyser en ömsesidig tillit att alla gör sitt bästa, ökar deras känsla av effektivitet.

## Tredje hemligheten: Kapacitetsuppbyggnad

Med den tredje hemligheten ser Michael Fullan åter till ledarskapet. Det gäller att välja lämpliga medarbetare och därefter investera i deras fortlöpande utveckling. I detta avsnitt återger Fullan vikten av en kontinuerlig bildningsprocess, att ständigt bidra till att utveckla medarbetarnas förmågor och kompetens. Det handlar enligt Fullan om att se möjligheter och att utveckla medarbetarnas talang.

Kapacitetsuppbyggnad är motsatsen till att bedöma i förväg, *för-dömande*. Att bygga förmågor för komplexa uppgifter övertrumfar fördömande. I centrum bör därmed stå kompetensutveckling, resursbyggande, möjlighets- och motivationsskapande. Både individer och grupper vinner på om de kontinuerligt får möjlighet att utveckla sina förmågor och sin skicklighet, om de lär sig att klokt utnyttja givna resurser som tid, idéer, expertis och pengar. Av vikt är framför allt att de fortlöpande är motiverade till att ständigt utveckla sitt lärande.

Kritik och repressalier motverkar kapacitetsutvecklande, och det Fullan kallar för-dömarkultur bör därför undvikas. Det är inte bara nedsättande gentemot enskilda individer utan även moraliskt oacceptabelt och inte minst ineffektivt. Fullan råder ledare att inte himla med ögonen så fort de noterar handlingar som inte lever upp till deras förväntningar. De brister som visar sig bör i stället leda till insatser för utveckling. Att domdera och hunsas framkallar rädsla och stigmatisering vilket inte bidrar till ökad självkänsla, inte motiverar medvetenhet, förändringar och utveckling av ett mer konstruktivt beteende. Frukten, rädsla förhindrar handlade utifrån kunskap.

Fullan diskuterar fördömarkulturen med referens till president Lincoln som hade att forma en ny kultur och ett helt nytt synsätt i samband med att det sedan länge utövade slaveriet förbjöds. Fullan berör dessa historiska erfarenheter i samband med en diskussion om satsningar på läsinlärning bland fattiga sjuåringar. Det handlar, menar Fullan, inte om moralism i utvecklandet av läskunnighet, utan om att sätta ljus på samhällsutvecklingen och konflikten mellan bildningsprocesser och en hunsande fördömarkultur, en relation som inte är kompatibel.

Nyckeln till framgång ligger i principen om kontinuerlig kompetensutveckling och kapacitetsuppbyggnad. Negativ övervakning fungerar inte ihop med förändringssträvanden, betonar Fullan, de förhindrar skapandets nödvändiga risktagande grundat på befintlig kunskap. När man skapar en kultur och en miljö som baseras på förändringens sex hemligheter genereras ett naturligt tryck på växande genom förändring. När medarbetare målmedvetet interagerar utövar de ett positivt tryck på varandra för att uppnå mål som är viktiga för hela gruppen. Misstag bör inte döljas utan välkomnas som goda tillfällen för lärande, vilket samtidigt ställer stora krav på visad acceptans och en kultur kännetecknad av tolerans, ”No blame”.

Offentliga utbildningssystem tycks enligt Fullan ha svårt att lära sig detta. Fullan hänvisar till USA som i OECD:s senaste PISA mätningar har visat på resultat under eller långt under genomsnittet. En utbildningskampanj – ”No Child Left Behind” – har därför inletts, som tidigare nämnts. Kampanjen har karaktäriserats av en mängd resultatuppföljningar och mätningar kombinerat med bestraffning av svagpresterande skolor. ”Men grisen blir inte fetare för att man väger den ofta”. För eller sedan måste stödjande åtgärder vidtas i form av kompetensutveckling av lärare och skolledare. Fullan jämför med topp-fem länderna Finland, Nederländerna, och Kanada som alla satsar på en ickebesträffande utvärderingar. Kapacitetsuppbyggnad ger förutsättningar för positiv resultatutveckling, vilket däremot inte gäller en fördömarkultur, summerar Fullan.

Fullan argumenterar för att man ska leta efter goda medarbetare som kan verka tillsammans för att gemensamt bli bättre. Verkligheten för de flesta skolledare är samtidigt att man inte alltid formar sitt eget lag, utan kommer till en redan befintlig grupp som skapats av andra. I dessa fall är kapacitetsbyggande särskilt viktigt. Både talang och motivation går att utveckla.

## Fjärde hemligheten: Lärande under arbetets gång

Fredrick Taylor introducerade, som nämnts, principerna för scientific management, något som kom att utgöra en utgångspunkt för arbetsledning under lång tid framöver. Men som ingenjör fokuserade han på den tekniskt-ekonomiska sidan och missade den humanistiska. Taylor inriktade sig på *föreskrivande* arbetsledning. Taylor ville åstadkomma hundra procentig effektivitet, medan vi i dag enligt Fullan mer inriktar oss på balansen mellan *varaktighet* och *innovation*, *rutiner* och *flexibilitet* inom olika arbetsområden. Vi utgår från bredare undersökningar av arbetssituationen. Den fjärde hemligheten visar på vikten av djuplärande.

Fullan hänvisar ofta till Toyotas ledningsfilosofi som ett gott exempel på en modell för aktivt lärande. I Toyotas värld har de anställda lärande som en del av arbetet, lärande i handling. Den viktigaste arbetsuppgiften för varje chef är att lära arbetstagarna både flexibilitet och effektivitet. Interna utbildare och handledare tränar de anställda genom utbildning på arbetsplatsen, där de får lära sig nya färdigheter och tillämpa dem i sitt dagliga arbete. Arbetet i sig är föremål för lärandet och chefen är i första hand en lärare.

De ledare som vill att deras anställda ska prestera det bästa de kan, måste varje dag jobba med att skapa och underhålla en lärandekultur. Fullan menar att om inte människor lär sig inom kontexten, på arbetsplatsen eller utbildningsarenan blir lärandet ytligt. Kärnan i den fjärde hemligheten sätter ljuset på djuplärandet inbäddat i arbetsplatsens kultur.

Med referens till Gawande (2007) om nödvändigheten av handtvätt för att hindra spridning av smittsamma sjukdomar på sjukhus visar Fullan på behovet av såväl varaktighet som innovation, aktivt djuplärande, innovativt lärande och dess konsekvenser. I fråga om handtvätt fordras konsekvent utbildning med täta stickprovskontroller för att följa upp och förbättra situationen. Med aktivt lärande menar Gawande bland annat ett vetenskapligt förhållningssätt där man noggrant och konsekvent undersöker hur väl man använder den kunskap och teknik som redan finns.

Det aktiva lärandet sker i arbetsmiljön, inom en kultur, i ett sammanhang, det vill säga i en given situation. Detta djupare lärande skiljer sig från det ytliga. Man betonar alltså här vikten av att skilja på djup- och ytlärande.<sup>3</sup> Djuplärande visar sig överlägset det föreskrivande, ytliga, det som bygger på ordergivning och lydnad.

---

<sup>3</sup> Se även Marton, Ference. Dahlgren, Lars-Ove. Svensson, Lennart. Säljö, Roger (1977) *Inläring och omvärldsuppfattning. En bok om den studerande människan*. AWE/Gebers. Stockholm.

För att uppnå både varaktighet och innovation krävs organiserat lärande i givna sammanhang. Kapacitet och prestationsnivå inom en arbetskultur bestäms av gemensamma rutiner med utrymme för innovativa lösningar. Noggrannheten består i att identifiera viktiga aspekter av arbetet och att säkerställa att alla utför dessa uppgifter med hjälp av de lämpligaste tillvägagångssätten.

Inom undervisning handlar det om effektiva metoder för att kontrollera elevers förståelse, användning av bedömningssätt för att mäta och fastställa prestationer och att föra elevernas lärande framåt. Detta måste utforskas av lärare bland eleverna i sin miljö. Även här gäller relationen varaktighet och innovation. Istället för att enbart hänfalla åt rutiner kan lärare förbättra sin verksamhet och sina resultat genom samverkan med kollegor i den pedagogiska praktiken, i de situationer eller den konstellation i vilken de arbetar.

För att möta behoven hos elever mitt i lärandeprocesser bör man kontinuerligt och aktivt söka de mest effektiva metoderna, menar Fullan. Arbete med undervisning och lärande kräver en hög grad av precision. Hemligheten med aktivt lärande ligger i noggrannhet och ett konsekvent utförande i förankrandet av det nya lärandet hos både lärare och elev.

Den fjärde hemligheten handlar också om att inte utforma alltför detaljerade planer för verksamheten, utan snarare planer som pekar ut riktningen och anger några få övergripande mål. Utrymme måste ges för att ta tillvara det lärande som sker under arbetets gång och för konkretiseringar av lämpliga lösningar efterhand.

## Femte hemligheten: Transparens

Femte hemligheten handlar om lärande genom öppen uppföljning, värdering och kommunikation som underlag för fortsatt handling. En öppenhet måste finnas både om elevernas resultat och de undervisningsmetoder som används. Båda inslagen krävs för att identifiera strategier som kan leda till förbättring. Fullan betonar att det bör ses som något eftersträvansvärt, ofrånkomligt, och inte upplevas som något hotfullt. ”No blame” gäller och det är inte i första hand målet, utan vägen till målet som behöver belysas. Transparens eller genomskinlighet handlar om att kontinuerligt samla in relevanta data, som kan locka fram möjligheter och öppna för frågor om genomförda utvecklingsarbeten, även om uppföljningarna inte kan förväntas ge absolut klarhet och definitiva svar. Det centrala är att de ger underlag för reflektion som kan ge vägledning för fortsatta handlingar.

Fullans arbete med skolutveckling i Ontario i Canada handlade bland annat om en förbättring av elevernas läs- och matematikförmågor. I det inledande skedet visade det sig att de kunskapsmätningar som tidigare gjorts inte gav det underlag som behövdes. Fullan inledde därför sitt arbete med att skapa en ny typ av mätningar och en ny databas med fyra tusen skolor som formerades i grupper kallade ”Statistical Neighbors”. Fullan återger några av sina grundläggande utgångspunkter för förändringsarbetet.

För det första tog Fullan avstånd från rankinglistor eller de så kallad ”League tables”, som bland annat används i England och som visar resultat från varje skola utan hänsyn till förutsättningarna. I sitt arbete hjälpte Fullan istället skolorna att jämföra sig med sig själva genom att tydliggöra vilken utveckling de själva genomgått över tid. Nästa steg innebar att hjälpa skolorna att jämföra sig med sina statistiska grannar, i syfte att ”jämföra äpplen med äpplen”. Ännu ett nästa steg var att jämföra resultaten med en extern (absolut) standard bland andra skolor i området, utifrån hur nära de lyckats fullt ut med utveckling av elevernas läs- och matematikförmåga.

För det andra gällde försiktighet med resultatutvärdering, speciellt gällande enskilda skolor baserat på ettårsresultat. I stället fokuserades på treårsperioder för att identifiera utvecklingstrender. För det tredje handlade det om att upprätta återkommande ambitions-/strävansmål (”aspirational targets”) för de sjuttiofyra skoldistrikten, med de fyra tusen skolorna, utifrån deras aktuella läge och utgångspunkter. För det fjärde inriktades reformverksamheten mot fortbildning för att hjälpa olika skoldistrikt att identifiera verkningsfulla ledningsstrategier.

För det femte gavs stöd till underpresterande skolor med programmet ”Ontario Focused Intervention Partnership”. Med detta erbjöds målinriktad hjälp utifrån de behov som uppföljningen visade på. Insatserna kom att gälla drygt en fjärdedel av



skolorna i programmet (1 100 av 4 000 skolor). Fullan framhåller här åter vikten av kompetensutveckling och kapacitetsbyggande snarare än stigmatisering.

Den datagrundade utvecklingsansatsen visade sig synnerligen verksam. Processen skapade ett inbyggt tryck som byggde på konstruktiv transparens. Data om uppföljningen av skolornas utveckling presenterades i ett kollegialt, ickedömande syfte för att åstadkomma utveckling. Resultaten redovisades likaså tydligt utåt till andra berörda vilket skapade extern trovärdighet för utvecklingsarbetet. Programmet höjde värdena för elevernas läs- och matematikförmåga påtagligt, vilket även visats i internationella kunskapsmätningar.

Fullans exempel med utvecklingsarbetet i skolorna i Ontario, Canada, visar det verkningsfulla i förändringens femte hemlighet i form av transparens, att visa öppenhet kring resultat och att lära av andra.

Michael Fullan betonar att transparens är essentiell för framgång. Data kan visserligen missbrukas, men hemlighållande av data ger föga möjligheter till utveckling. Det är känt att förekomsten av hemliga data ofta är en konsekvens av att kulturen bestraffar organisationer för svaga resultat. Detta understryker nödvändigheten av transparens och en kultur som kännetecknas av lärande utifrån insamlade data och en kultur där man ständigt strävar efter att lära utifrån resultaten av tidigare agerande, både för nödvändiga interna utvecklingsprocesser och extern trovärdighet.

Transparens är således nödvändigt för den interna utvecklingsprocessen men också för att bygga upp offentlighetens tillit. Michael Fullan menar att han och hans kolleger tydligt funnit att rektorer och lärare vunnit på kraften i det transparenta förhållningssättet. En följd av detta är att även ledare utvecklas som analytiker och värderare av fenomen, vilket bland annat innebär att de kan förklara sig bättre. De känner sig mer bekväma att ge sig in i samtal och debatter kring skolans resultat. Som Lencioni (2007) uttrycker det; det är viktigt att kunna jämföra sig själv med sig själv över tid. Något som inte är möjligt utan transparens. Det är väl belagt att öppenheten ökar möjligheterna att lära och i kombination med stöd ger en betydligt större utvecklingspotential än ett "straffsystem" utifrån en hierarkisk topp-till-botten organisation.

Detta visar även det inbördes beroendet mellan förändringens sex hemligheter, hur de bildar en verksam helhet. För detta är transparens nödvändig och grundläggande. Fullan konstaterar att transparensens styrka ligger i kombinationen med djuplärande. Transparens gynnas när bildningsprocesser övervinner fördomar, när kollegialitet ger stöd för sammanhållning och när medarbetare och andra berörda värderas lika.

## Sjätte hemligheten: Lärande organisation

Michael Fullan lyfter fram ambitionen att skapa så kallade lärande organisationer och påtalar samtidigt att ytterst få organisationer lever upp till detta epitet. Organisationer överlever sällan fyra årtionden (DeGues, 1997). Lärande kan inte garanteras ens i de bästa organisationer. En förklaring till detta är enligt Fullan för mycket fokus på den enskilde ledaren, samtidigt som ledare kommer och går i en evig karusell.

Förändringens sjätte hemlighet innebär att fånga systemets komplexitet och att lära av erfarenheter. Det gäller även att engagera andra ledare för att öka chansen att hela organisationen blir lärande och ständigt utvecklar sitt lärande. I ett sådant sammanhang kan lärandet bli dynamiskt.

System lär i huvudsak på två sätt. För det första genom att utveckla ledarskap i samverkan i stället för att skapa individuella ledare i toppen. För det andra av ansatsen att förena komplexitet, ödmjukhet och tillit för att tillvara kvaliteter och kompetenser som utvecklas med respekt och omtänksamhet och i transparens, förändringens första och femte hemligheter.

Den sjätte hemlighetens utmaning är att nyttiggöra de föregående fem hemligheterna. Att få medarbetarna – enligt förändringens första hemlighet – att känna sig värdefulla och – enligt den andra hemligheten – bli involverade i kollegiala sammanhang som genererar kunskaper och gemenskap. Att som med förändringens tredje hemlighet erbjuda kompetensutveckling och stärka individuella och gemensamma förmågor. Vidare enligt den fjärde och femte hemligheten – aktivt lärande under arbetets gång och transparens – att kontinuerligt erfara värdet av en genomskinlig utvecklingsprocess. På så vis vidgas världen för varje medarbetare. Härigenom skapas en kritisk massa, ett kollegium av verkliga lärande. Ledarsamverkan innebär en kollektiv utveckling av framtida ledare, där yngre ledare förbereds för kommande uppgifter.

Så långt första halvan av förändringens sjätte hemlighet, som enbart för sig själv inte är tillräcklig. Hur fungerar lärande system när omvärlden visar sig komplex, osäker och full av överraskningar? Det handlar om att lugnt och förtroendefullt utveckla verksamma idéer och praktiska verktyg för att hantera oberäkneliga miljöer. Detta innebär systemtänkande och systemhandlande när det är som bäst.

Den andra halvan av förändringens sjätte hemlighet handlar till stor del om ödmjukhet. Lyckad framtid går att eftersträva men inte att garantera.

Med hänvisning till Homer-Dixon (2006) nämner Fullan fem kritiska stressnivåer; *Befolkningsstressen* som en följd av skillnader i befolkningstillväxt mellan rika och fattiga samhällen och från den allt mer ökande tillväxten av megastäder i

fattiga länder. *Energistress* beroende på den ökande bristen av konventionell olja. *Miljöstress* orsakad av skadorna på jordbruk, vatten, skogar och fiske. *Klimatstress* som kommer från förändringarna i vår atmosfär och *ekonomisk stress* som ett resultat av det instabila globala ekonomiska systemet och de ständigt ökade inkomstklyftorna mellan rika och fattiga människor. Homer-Dixon presenterar fakta på fakta och fall efter fall, där stress orsakar störningar i sociala strukturer som främjar civilt våld, upplopp, gerillakrig och etnisk rensning. Vad har nu detta att göra med lärande organisationer?

Vi vet att världen kommer att bli alltmer dynamisk och interrelaterad, att ledare måste bli mer medvetna om det globala systemets inverkan på deras verksamheter och att ledare måste lära sig att hantera och att leva med denna osäkerhet. Ledare på alla nivåer i alla organisationer och länder som vill hjälpa andra att överleva och utvecklas måste vara medvetna om världens stora systemproblem. Ledare måste allmänt tänka ut över sin egen organisations gränser. För detta behövs ödmjukhet och tillit.

Men det finns en paradox i den sjätte hemligheten. Anhängare förväntar sig av ledare att de ska veta vad de gör, speciellt i komplexa och kritiska frågor. Ledare måste alltså förmedla förtroende inför framtiden även om de inte är helt säkra, något som de inte heller bör eller kan vara. De måste ändå visa självtillit och utgå från att de har tagit alla möjligheter i beräkning och att de har fattat rätt beslut under gällande omständigheter, även om något senare går snett.

Pfeffer & Suttons (2000, 2006) riktlinjer kan enligt Fullan ses som kompatibla med förändringens sjätte hemlighet. De visar på olika centrala ingredienser i ett gott ledarskap:

- Ledare måste agera som om de har kontroll, visa att de har tilltro till utvecklingsarbetet och samtidigt kunna tala om och hantera den osäkra framtiden.
- Ledare behöver ha en vis attityd och en sund dos av anspråkslöshet.
- Ledare behöver kunna ta åt sig äran men även kunna ta på sig skuld, kunna ta beröm och även kritik.
- Effektiva ledare måste lära sig hur de ska hålla sig undan och låta andra medarbetare och kollegor träda fram med vad de har att erbjuda.
- Ledare har ofta det bästa inflytandet när de bygger system där de mest kompetenta medarbetarna inte dominerar. Teamarbete är att föredra.
- Ledare måste vara specifika kring några få mål eller saker som verkligen spelar roll och se till att konstant upprepa dessa.
- Ledare behöver träna ett ”integrerat tänkande” och förmågan att konstruktivt möta spänningar som uppkommer av motsatta idéer. Istället för att välja en idé på bekostnad av en annan, försöka skapa en kreativ lösning som bygger på delar av de motsatta idéerna men är överlägsen dem båda.

Dessa råd visar vägen mot att behärska förändringens sjätte hemlighet. Ledare behöver visa större tillit än vad komplexiteten och situationen egentligen medger. På samma gång får de inte vara för fastlåsta och tvärsäkra utan vara öppna för dolda möjligheter, möjligheter som visar sig under resans gång.

Förändringens sex hemligheter fångar systemets komplexitet, handlar och lär av erfarenheten – allt under det att nya ledare engageras för att öka chansen att hela organisationen lär sig och fortsätter att lära. I detta sammanhang blir lärande en dynamisk process. Även Roger Martin (2007) nämner i boken *The Opposable Mind*, begreppet *integrative thinking* eller integrativt tänkande. Efter att ha intervjuat ett antal framstående ledare fann Martin att en gemensam ledaregenskap var förmågan att hålla två olika uppfattningar i huvudet samtidigt och att av dessa göra en syntes.

Integrativa tänkare accepterar inte gällande modeller för att definiera rådande realitet. De kombinerar precision med kreativitet. Som Martin påminner om; verktyg måste ständigt medieras eller förmedlas genom en reflektiv hållning och utgå från nya erfarenheter.

Allt som sagts beträffande förändringens sjätte hemlighet är helt i överensstämmelse till form och innehåll med innebörden av det integrativa tänkandet. Genom detta blir komplexiteten mer hanterbar och effektfulla processer möjliga att utveckla. Strävan består i att i den sjätte förena kören av förändringens övriga fem hemligheter. Läggs så kritiskt tänkande till mixen. Detta är innebörden av en lärande organisation.

## Avslutning

Förändringens sex hemligheter innebär att man måste tänka på flera olika saker samtidigt. Lyckligtvis finns det enligt Fullan vissa riktlinjer att följa, vilka avslutningsvis diskuteras. Dessa riktlinjer är för övrigt giltiga för alla typer av ledarskap, inom både privat och offentlig sektor. De är nödvändiga för ledare om de ska få sina organisationer att överleva och utvecklas för att möta framtiden, menar Fullan.

För det första handlar det om att nyttja synergieffekter, att två eller flera influenser tillsammans kan bilda ännu en och dessutom en starkare. Samverkan mellan förändringens sex hemligheter är exempel på detta.

För det andra gäller det att finna sin egen färdplan. Michael Fullan betonar vikten av att fortlöpande utveckla en god teori. En god teori handlar inte om hur man vill att världen ska vara beskaffad utan hur den faktiskt fungerar.

Den tredje riktlinjen handlar om att både dela med sig och behålla en hemlighet, vilket leder till paradoxen att det bästa sättet att hålla hemligheter är att dela med sig av dem. Om du praktiserar dina hemligheter så visar du dem för andra, något som kan leda till ytterligare lärdomar. Poängen är att ledare som utvecklas och överlever är de ledare som vet att deras vetande är begränsat.

Fullan skriver att ”världen är det enda ostron du har”. Världen är din – för ditt skapande, ditt handlande. Om människor lär av varandra kan alla nyttiggöra sig värden utan att ta ifrån andra. Effektivt ledarskap inspirerar mer än suger kraft, det förbinder mer än det kontrollerar. Dessa ledare *visar* mer än de beordrar. Homer-Dixon nämner tre värdekategorier som kan nyttiggöras. Utilitära värden som handlar om sympati och antipati. Moraliska värden som handlar om rättvisa, speciellt med avseende på välstånd, makt och möjligheter för alla. Det tredje värdet, det existentiella gäller meningen med livet.

Att verka inom det komplexa innebär att söka kärnan, att söka efter de lämpligaste verktygen, att inte gå genvägar. Förändringens sex hemligheter bottenar i kvalitativa handlingar, vilket är annat än abstrakt exercis och ordergivning. Detta fordrar ödmjukhet och tillit, det komplexa till trots.

Lycka är inte vad en del av oss tänker. Högt välstånd gör inte människor lyckliga, enligt Wilkinson (2005) som Fullan hänvisar till. Mer vill ha mer. Negativa effekter blir tydliga när verksamheter definierar framgång enbart i termer av tillväxt och måluppnående till varje pris. Fullan ger här exempel från historien, i form av Robert F. Scott och Sir Ernst Shackleton, som båda var polarforskare. Scott, ansågs sakna kunskaper, flexibilitet och omdöme, kort sagt ledarskap. Scott och hans expedition dog i polarvintern på Antarktis. Shackleton går till historien som

den som 1914-16, inte lyckades genomföra en expedition över Antarktis, men som genom sitt goda ledarskap överlevde och räddade alla expeditionsdeltagarna; ”Bättre en levande åsna, än ett dött lejon”, som han själv skrev till sin hustru. Shackleton hedrades för sitt goda ledarskap.

Alltså, Shackleton kände till förändringens sex hemligheter. Morrell och Capparell (2001) sammanfattar:

- utveckla medkänsla och ansvarstagande för andra
- bidra med att skapa en positiv arbetsmiljö
- vidga din kulturella och sociala horisont genom att se saker ur olika perspektiv
- var öppen för att se nya möjligheter till lärande och skicklighet i en snabbt föränderlig värld
- håll ut under lärperioden
- sök utvägar att vända motgångar och misslyckanden till din fördel
- var djärv i visioner och försiktig i planering
- lär av dina misstag
- insistera aldrig på att nå vissa mål till varje pris, de måste uppnås utan överdriven vedermöda för dina medarbetare

Utöver meningsfullt arbete och känsla för sina medarbetare tillför Fullan aspekter enligt Haidt (2006) som försiktigt utvecklar vad han kallar lyckans hypotes. Lyckan uppstår i mellanrummet. Den är varken enbart utsida eller insida. Lyckan är relationell. Denna aspekt är inte att betrakta som abstrakt filosofisk. Haidt menar att lycka emanerar ut kombinationen av fyra element; kärleksfullhet, meningsfullt arbete, livfullt engagemang och gränsöverskridande sammanhang. Haidt sammanfattar att den sista framställningen av lyckans hypotes är att den uppstår i mellanrummet. Lycka är inget man finner, erövrar eller uppnår direkt. Förutsättningarna måste finnas, och därefter gäller det att avvakta. En del av förutsättningarna finns inom dig. Medarbetare behöver omtänksamhet, meningsfullt arbete och anknytning till något större. Det är värt strävan att utveckla denna kommunikation mellan dig själv och andra. Vid närmare betraktande överlappar Haidts lyckobegrepp väl med förändringens sex hemligheter. Ta det till dig.

## Referenser

*Nedan återges referenser som förekommit i sammanfattningen.  
För samtliga referenser se originaltexten.*

DeGuess, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.

Gawande, A. (2007). *Better: A surgeon's notes on performance*. New York: Metropolitan Books.

Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis*. New York: Basic Books.

Homer-Dixon, T. (2006). *The upside of down: Catastrophe, creativity and the renewal of civilization*. Toronto: Knopf.

Lencioni, P. (2007). *The three signs of a miserable job*. San Francisco: Jossey-Bass.

Martin, R. (2007). *The opposable mind*. Boston: Harvard Business School Press.

Morrell, M., & Capparell, S. (2001). *Shackleton's way*. New York: Viking Penguin.

Pfeffer, J. (2007). *What were they thinking? Unconventional wisdom about management*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.

Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Taylor, F. W. (2007). *The principles of scientific management*. Charleston, SC: Biblio Bazaar. (Original work published 1911)

Wilkinson, R. (2005). *The impact of inequality*. London: New Press.

Wilson, D. S. (2007). *Evolution for everyone*. New York: Delacorte Press.

Vad krävs för att utvecklingsarbete inom skolan ska bli framgångsrikt och leda till bestående förbättringar? Det är något som Michael Fullan behandlar i sin uppmärksammade bok ”The six secrets of change”. De slutsatser Fullan drar bygger bland annat på det resultatrika förändringsarbete som bedrivits för att utveckla skolorna i Ontario, Kanada.



En sammanfattning av Fullans bok presenteras här. Bakom sammanfattningen står fil dr Esbjörn Hellström, verksam inom Vetenskap i skolan (VIS), ett producentkooperativ för forskarutbildade lärare i Skåne.

