



# Att organisera dubbel verksamhet

En fallstudie om utbildning och produktion på  
Rättviks skoljordbruk

---

Amanda Hansson & Mathilda Nyberg

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap /Institution för ekonomi

Agrar ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1714 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2026





# Att organisera dubbel verksamhet. En fallstudie om utbildning och produktion på Rättviks skoljordbruk.

Amanda Hansson & Mathilda Nyberg

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Handledare:</b>           | <b>Henrik Dellestrand, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi</b> |
| <b>Examinator:</b>           | Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi                |
| <b>Omfattning:</b>           | 15 hp   |
| <b>Nivå och fördjupning:</b> | Grundnivå, G2E  |
| <b>Kurstitel:</b>            | Självständigt arbete i Företagsekonomi  |
| <b>Kurskod:</b>              | EX0902  |
| <b>Program/utbildning:</b>   | Agrar ekonomi   |
| <b>Kursansvarig inst.:</b>   | Institutionen för ekonomi   |
| <b>Utgivningsort:</b>        | Uppsala   |
| <b>Utgivningsår:</b>         | 2026  |
| <b>Serietitel:</b>           | Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi  |
| <b>Delnummer i serien:</b>   | 1715  |
| <b>ISSN:</b>                 | 1401-4084   |
| <b>Nyckelord:</b>            | Hybridorganisationer, arbetsdelning, samordning, Mintzberg, verksamhetslogiker,     |

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

Denna studie undersöker hur utbildnings- och produktionsverksamhet organiseras och samordnas inom en hybridorganisation där flera verksamhetslogiker samexisterar. Studien genomfördes som en kvalitativ fallstudie av Rättviks skolorjordbruk med syfte att analysera hur struktur, arbetsdelning och samordning påverkar det dagliga arbetet i en verksamhet där utbildning och produktion integreras inom samma organisatoriska ram. Särskilt fokus riktades mot hur olika organisatoriska krav och mål hanteras i praktiken.

Det empiriska materialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer med rektor, driftledare, lärare och elev samt genom dokumentanalys. Analysen genomfördes med tematisk analys och utgick från Henry Mintzberg organisationsteori samt teorier om hybridorganisationer och verksamhetslogiker. Resultatet visar att verksamheten präglas av en organisatorisk spänning mellan utbildningens pedagogiska mål och produktionens krav på effektivitet, flexibilitet och kontinuitet. Samordningen sker genom en kombination av standardisering, direkt övervakning och ömsesidig anpassning, där beslut ofta fattas situationsanpassat i det operativa arbetet. Studien visar även att produktionskraven i vissa situationer påverkar elevernas möjligheter till deltagande och lärande. Samtidigt framhålls den verklighetsnära miljön som en viktig pedagogisk resurs som stärker kopplingen mellan teori och praktik. Studien bidrar därmed med kunskap om hur organisatoriska spänningar och samordningsprocesser formas i hybridorganisationer där utbildning och produktion samexisterar.

*Nyckelord:* Hybridorganisationer, arbetsdelning, samordning, Mintzberg, verksamhetslogiker,

## Abstract

This study examines how educational and production activities are organized and coordinated within a hybrid organization where multiple organizational logics coexist. The study was conducted as a qualitative case study of Rättviks School Farm and aimed to analyze how structure, division of labor, and coordination influence everyday work in an organization where education and production are integrated within the same organizational framework. Particular focus was placed on how different organizational demands and objectives are managed in practice.

The empirical material was collected through semi-structured interviews with a principal, operations manager, teacher, and student as well as through document analysis. The material was analyzed using thematic analysis based on Henry Mintzberg's organizational theory and theories of hybrid organizations and institutional logics. The findings show that the organization is characterized by tensions between the pedagogical goals of education and production-related demands for efficiency, flexibility, and continuity. Coordination is achieved through a combination of standardization, direct supervision and mutual adjustment, where decisions are often made situationally in the operational work. The study also demonstrates that production demands in certain situations affect students' opportunities for participation and learning. At the same time, the authentic work environment is highlighted as an important pedagogical resource that strengthens the connection between theory and practice. The study therefore contributes knowledge about how organizational tensions and coordination processes are shaped in hybrid organizations where education and production coexist.

*Keywords:* Hybrid organizations, division of labor, Mintzberg, institutional logics

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introduktion</b> .....                                       | <b>8</b>  |
| 1.1 Empiriskt problem .....  | 9         |
| 1.2 Teoretiskt problem .....                                       | 10        |
| 1.3 Syfte och forskningsfrågor .....                               | 11        |
| 1.4 Rättviks skoljordbruk .....                                    | 12        |
| <b>2. Teori</b> .....  | <b>13</b> |
| 2.1 Organisation, arbetsdelning och samordning .....               | 13        |
| 2.1.1 Arbetsdelning och ansvar .....                               | 13        |
| 2.1.2 Samordningsmekanismer .....                                  | 14        |
| 2.1.3 Arbetsledning och beslutsfattande .....                      | 15        |
| 2.2 Hybridorganisationer .....                                     | 16        |
| 2.3 Verksamhetslogiker .....                                       | 17        |
| 2.3.1 Utbildningslogiken .....                                     | 17        |
| 2.3.2 Produktionslogiken .....                                     | 17        |
| 2.3.3 Spänningar mellan logikerna .....                            | 18        |
| 2.4 Arbetsplatslärande och deltagande .....                        | 18        |
| 2.5 Teoretisk syntes .....   | 19        |
| <b>3. Metod</b> .....  | <b>20</b> |
| 3.1 Forskningsmetod .....  | 20        |
| 3.2 Forskningsdesign .....   | 20        |
| 3.3 Urval .....  | 21        |
| 3.4 Datainsamling .....  | 22        |
| 3.5 Analysmetod .....  | 24        |
| 3.6 Trovärdighet och forskningsetiska överväganden .....           | 26        |
| 3.7 Reflexivitet .....   | 26        |
| 3.8 Metodologiska begränsningar .....                              | 27        |
| <b>4. Resultat</b> .....   | <b>29</b> |
| 4.1 Utbildning och produktion i samma verksamhet .....             | 29        |
| 4.2 Att få struktur och flexibilitet att fungera tillsammans ..... | 30        |
| 4.3 När produktionen måste prioriteras .....                       | 31        |
| 4.4 Elevernas deltagande och möjligheter till lärande .....        | 31        |
| 4.5 Den praktiska verksamheten som lärandemiljö .....              | 32        |
| 4.6 Sammanfattning .....   | 33        |
| <b>5. Diskussion</b> .....   | <b>35</b> |
| 5.1 Utbildning och produktion i samma verksamhet .....             | 35        |
| 5.2 Att få struktur och flexibilitet att fungera tillsammans ..... | 35        |
| 5.3 När produktionen måste prioriteras .....                       | 36        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.4 Elevernas deltagande och möjligheter till lärande ..... | 37        |
| 5.5 Den praktiska verksamheten som lärandemiljö .....       | 37        |
| 5.6 Sammanfattande diskussion .....                         | 38        |
| <b>6. Slutsatser.....</b>                                   | <b>39</b> |
| <b>7. Bilagor.....</b>                                      | <b>42</b> |
| Referenser.....   | 45        |

# 1. Introduktion

Verksamheter som kombinerar utbildning och produktion står inför särskilda organisatoriska utmaningar. De behöver samtidigt skapa förutsättningar för lärande och kompetensutveckling samt hantera de krav som följer av en fungerande produktion. Forskning om arbetsplatslärande betonar att lärande i arbetslivet sker i nära relation till verksamhetens arbetsprocesser och produktionsvillkor, vilket innebär att organisatoriska förutsättningar får stor betydelse för individers möjligheter till lärande och deltagande (Billett, 2001). Hur arbete organiseras och samordnas blir därmed centralt i verksamheter där utbildnings- och produktionsuppdrag bedrivs parallellt.

Frågor om hur organisationer hanterar flera uppdrag samtidigt har fått ökad uppmärksamhet inom samhällsvetenskaplig forskning under de senaste decennierna. Särskilt har begreppet hybridorganisationer fått en framträdande roll, med en tydlig ökning av forskningsintresset efter 2012 (Segnestam Larsson & Wolter, 2021). Begreppet används för att beskriva organisationer som integrerar olika mål, styrformer och verksamhetsprinciper inom samma organisatoriska struktur. Forskningsfältet har vuxit i takt med att organisationer i allt högre grad förväntas hantera komplexa samhällsuppdrag som inte kan förstås utifrån en enda organisatorisk logik.

Detta ökade intresse kan även kopplas till en bredare samhällsutveckling där samverkan mellan olika sektorer fått en allt större betydelse. Forskning visar att samarbete mellan offentlig sektor, civilsamhälle och näringsliv har blivit en central del av arbetet med samhällsutveckling och hållbar omställning (Flisbäck & Carlén, 2021). Liknande ambitioner återfinns i nationella forsknings- och innovationssatsningar där samverkan mellan olika aktörer lyfts fram som en viktig strategi för att möta framtida samhällsutmaningar (Regeringskansliet, 2024).

I denna utveckling har hybridorganisationer uppmärksammats som en möjlig organisationsform för att förena olika resurser, kompetenser och verksamhetsmål. Tidigare forskning visar att hybridorganisationer kan bidra till samhällsutveckling genom att kombinera styrformer och resurser från olika sektorer (Alexius & Furusten, 2020). Samtidigt innebär denna kombination att organisationer behöver hantera flera verksamhetslogiker inom samma organisatoriska struktur. Enligt Pache och Santos (2013) präglas hybridorganisationer ofta av spänningar mellan olika mål och prioriteringar, medan Joldersma och Winter (2002) beskriver hur organisationer kan behöva balansera samhällsnytta mot andra organisatoriska intressen och krav.

Trots det växande forskningsintresset för hybridorganisationer finns fortfarande begränsad kunskap om hur organisering och samordning tar form i verksamheter där utbildning och produktion integreras i det dagliga arbetet. Mycket av den tidigare forskningen har fokuserat på organisatoriska modeller, styrningsformer och relationer mellan olika sektorer, medan mindre uppmärksamhet har riktats mot hur arbetsdelning, ansvar och prioriteringar hanteras i den praktiska verksamheten.

Denna studie tar sin utgångspunkt i denna kunskapslucka. Genom att undersöka en verksamhet där utbildning och produktion bedrivs inom samma organisatoriska struktur syftar studien till att bidra med kunskap om hur olika uppdrag samordnas i praktiken samt vilka organisatoriska möjligheter och utmaningar som uppstår när flera verksamhetslogiker behöver hanteras samtidigt.

## 1.1 Empiriskt problem

I verksamheter där utbildning och produktion integreras inom samma organisatoriska ram uppstår utmaningar i hur arbetet struktureras, fördelas och samordnas i det dagliga arbetet. Sådana verksamheter präglas ofta av organisatorisk komplexitet, då flera typer av arbetsuppgifter och mål behöver hanteras parallellt inom samma verksamhet (Schemmann & Bonn, 2023).

Dessa verksamheter kännetecknas av att arbetsuppgifter med olika krav samexisterar. Produktionsrelaterade uppgifter ställer ofta krav på effektivitet, tempo och standardisering, medan utbildningsrelaterade uppgifter kräver handledning, flexibilitet och tid för lärande. Detta skapar utmaningar i hur arbetet delas upp, vem som ansvarar för vad och hur olika delar av verksamheten samordnas. Forskning visar att verksamheter där flera arbetsprocesser och aktörer samverkar ofta behöver använda flera olika samordningsformer samtidigt, vilket kan försvåra koordineringen i det dagliga arbetet (Schemmann & Bonn, 2023).

Brister i arbetsdelning och samordning kan leda till otydlig ansvarsfördelning, ineffektivt resursutnyttjande och svårigheter att upprätthålla både produktionskvalitet och pedagogisk kvalitet. Särskilt vid hög arbetsbelastning finns en risk att vissa arbetsuppgifter prioriteras bort eller att samordningen mellan verksamhetens olika delar försvåras (Björk & Tengblad, 2023). Samtidigt visar nyare forskning att organisationer med flera uppdrag ofta behöver balansera olika organisatoriska krav och utveckla strukturer som möjliggör samordning mellan verksamhetens olika delar (Zollo et al., 2023).

Det empiriska problemet handlar därmed om att förstå hur organisering, samordning och prioriteringar formas i praktiken i verksamheter där utbildning och produktion samexisterar inom samma organisatoriska struktur, samt hur detta påverkar det dagliga arbetet och möjligheterna till lärande.

## 1.2 Teoretiskt problem

Inom organisationsteorin har utbildningsorganisationer och produktionsverksamheter traditionellt analyserats utifrån skilda perspektiv, med olika antaganden om struktur, styrning och organisering av arbete (Scott & Davis, 2007). Utbildningsorganisationer har ofta betraktats som en särskild organisatorisk form, skild från produktionsverksamheter, vilket bidragit till att dessa verksamheter huvudsakligen studerats separat (Bidwell, 2013). Detta har medfört att kunskapen är begränsad om hur organisering, arbetsdelning och samordning tar form i verksamheter där utbildning och produktion integreras inom samma organisatoriska struktur.

Under de senaste decennierna har forskning om hybridorganisationer vuxit fram som ett betydande forskningsfält. Studier har visat att organisationer som kombinerar flera uppdrag, mål och verksamhetslogiker ofta ställs inför särskilda organisatoriska utmaningar (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013; Segnestam Larsson & Wolter, 2021). Hybridorganisationer kännetecknas av att olika organisatoriska principer, värderingar och styrformer samexisterar inom samma verksamhet, vilket skapar behov av att hantera och samordna flera typer av krav samtidigt (Karré, 2022).

Samtidigt har en stor del av forskningen fokuserat på frågor om styrning, legitimitet, organisatorisk identitet och relationer mellan olika sektorer. Mindre uppmärksamhet har riktats mot hur organisering och samordning faktiskt genomförs i det dagliga arbetet, särskilt i verksamheter där flera uppdrag ska omsättas i praktisk verksamhet (Koehne & Ivory, 2024; Schemmann & Bonn, 2023). Därmed finns fortfarande begränsad kunskap om hur arbetsdelning, ansvarsfördelning och koordinering formas när olika verksamhetslogiker behöver samexistera inom samma organisation.

Denna fråga blir särskilt relevant i verksamheter som kombinerar utbildning och produktion. Här behöver utbildningens fokus på lärande, utveckling och deltagande förenas med produktionens krav på effektivitet, kontinuitet och måluppfyllelse. Sådana förutsättningar skapar behov av samordning mellan olika arbetsuppgifter, professionella roller och organisatoriska mål. Hur denna

samordning sker kan få betydelse både för verksamhetens funktion och för de möjligheter till lärande som skapas inom verksamheten.

För att förstå hur dessa organisatoriska utmaningar hanteras används Henry Mintzbergs strukturteori. Mintzberg (1983) utgår från att allt organiserat arbete bygger på två grundläggande processer: arbetsdelning och samordning. När arbete delas upp mellan olika aktörer uppstår samtidigt ett behov av koordinering för att verksamheten ska fungera som en helhet. Mintzberg beskriver flera samordningsmekanismer, där direkt övervakning, standardisering och ömsesidig anpassning är centrala för att förstå hur organisationer hanterar komplexa verksamheter.

Mintzbergs perspektiv är särskilt relevant för studier av hybridorganisationer eftersom verksamheter med flera uppdrag ofta behöver kombinera olika former av samordning för att hantera skilda krav och prioriteringar. Genom att analysera arbetsdelning, ansvarsfördelning och samordningsmekanismer blir det möjligt att undersöka hur olika verksamhetslogiker omsätts i praktiken och hur organisatoriska spänningar hanteras i det dagliga arbetet.

Studien tar därför sin utgångspunkt i frågan om hur arbete organiseras och samordnas i en verksamhet där utbildning och produktion bedrivs inom samma organisatoriska struktur. Fokus riktas mot hur arbetsuppgifter fördelas, vilka samordningsmekanismer som används och hur olika verksamhetslogiker påverkar organiseringen av arbetet i praktiken.

### 1.3 Syfte och forskningsfrågor

#### **Frågeställningar:**

- Hur organiseras utbildnings- och produktionsverksamhet i hybridorganisationer, och vilka strukturer används för att samordna olika typer av arbetsuppgifter?
- Hur formas arbetsdelning och ansvar i det dagliga arbetet, och vilka utmaningar uppstår i samordningen mellan olika delar av verksamheten?

Syftet med studien är att undersöka hur utbildnings- och produktionsverksamheten organiseras och samordnas i praktiken inom ett

skoljordbruk där utbildning och produktion bedrivs parallellt. Studien syftar även till att belysa arbetsdelning, ansvar och prioriteringar formas i mötet mellan verksamhetens pedagogiska och produktionsrelaterade uppdrag.

## 1.4 Rättviks skoljordbruk

Rättviks skoljordbruk fungerar som en lärandearena där gårdens resurser, kunskap och infrastruktur används för utbildning och praktiskt arbete inom jordbruk och livsmedelsproduktion (Stiernhööksgymnasiet, 2024). Verksamheten är kommunägd och utgör därmed en del av den offentliga utbildningsverksamheten (Rättviks kommun, 2024; Allabolag, 2024), vilket innebär att den präglas av ett pedagogiskt uppdrag, politisk styrning och krav på likvärdig utbildning. Samtidigt innebär den kommunala organisationen att personalen är anställd av skolan, vilket placerar verksamheten inom en offentlig organisatorisk struktur med formella roller och ansvarsfördelning.

Verksamheten syftar till att förena praktiskt lantbruk med pedagogiska mål genom att ge elever möjlighet att delta i verkliga arbetsmoment kopplade till djurhållning, odling och livsmedelsproduktion (Stiernhööksgymnasiet, 2024). Arbete utförs därmed i samspel mellan anställd personal och elever där personalen ansvarar för planering, handledning och genomförandet av både undervisning och produktion. Detta skapar en situation där arbetsuppgifter samtidigt är produktionsmoment och pedagogiska aktiviteter.

Samtidigt innebär verksamhetens produktionsinriktning att arbete behöver organiseras utifrån krav på kontinuitet, planering och effektivitet vilket kan stå i kontrast till utbildningens behov av flexibilitet och anpassning. Personalens roll blir därför central i att samordna dessa krav och säkerställa att både produktion och lärande upprätthålls i det dagliga arbetet.

På så sätt integreras teori och praktik i undervisning, samtidigt som verksamheten bidrar till att utveckla kunskap och kompetens inom de gröna näringarna (Stiernhööksgymnasiet, 2024). Verksamheten kan därmed förstås som en organisatorisk kontext där utbildnings- och produktionsuppgifter samexisterar och där organiseringen formas i samspelet mellan anställd personal, elever och verksamhetens dubbla uppdrag.

## 2. Teori

### 2.1 Organisation, arbetsdelning och samordning

Organisationer skapas för att människor tillsammans ska kunna utföra arbetsuppgifter som är för omfattande eller komplexa för att enskilda individer ska kunna genomföra på egen hand. När arbete organiseras uppstår därför två grundläggande frågor: hur arbetet ska delas upp mellan olika individer och funktioner samt hur dessa aktiviteter ska samordnas så att verksamheten fungerar som en helhet. Mintzberg (1979; 1983) beskriver arbetsdelning och samordning som organisationers mest grundläggande organisatoriska utmaningar.

Arbetsdelning möjliggör specialisering genom att olika individer eller grupper ansvarar för specifika arbetsuppgifter. Specialisering kan bidra till ökad effektivitet, bättre resursutnyttjande och utveckling av särskild kompetens inom olika områden. Samtidigt innebär arbetsdelning att verksamheten delas upp i flera delar, vilket skapar ett behov av samordning mellan organisationens olika funktioner. Utan fungerande samordning riskerar verksamheten att fragmenteras och olika delar av organisationen kan utveckla skilda prioriteringar eller arbetssätt (Mintzberg, 1979).

Enligt Mintzberg (1983) utvecklar organisationer olika strukturer och samordningsformer för att hantera relationen mellan arbetsdelning och samordning. Hur detta sker påverkas bland annat av verksamhetens storlek, arbetsuppgifternas komplexitet och graden av osäkerhet i omgivningen. I verksamheter där flera typer av uppdrag integreras inom samma organisatoriska struktur kan behovet av samordning bli särskilt omfattande eftersom olika verksamhetsområden kan styras av olika mål och krav.

#### 2.1.1 Arbetsdelning och ansvar

En central del av organisationers struktur handlar om hur arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter fördelas mellan olika aktörer. Mintzberg (1983) menar att arbetsdelning inte enbart handlar om att fördela arbetsuppgifter utan också om att definiera vem som ansvarar för olika delar av verksamheten och vilka beslut olika aktörer har mandat att fatta.

Ansvarsfördelningen skapar struktur genom att tydliggöra vilka individer eller funktioner som ansvarar för specifika arbetsområden. Genom tydliga ansvarsområden kan organisationen skapa ordning, förutsägbarhet och effektivitet

i det dagliga arbetet. Samtidigt påverkar ansvarsfördelningen hur verksamheten leds och hur olika mål prioriteras.

När verksamheter blir mer komplexa ökar ofta behovet av samverkan mellan olika funktioner. Ansvarsfördelningen blir då inte enbart en formell fråga utan också något som formas genom samarbete och praktiskt arbete. Olika aktörer kan behöva samordna sina insatser kring gemensamma arbetsuppgifter samtidigt som de representerar olika kompetensområden och organisatoriska perspektiv. Ansvar kan därför i praktiken vara föremål för kontinuerliga förhandlingar och anpassningar beroende på verksamhetens behov (Mintzberg, 1983).

I verksamheter där flera uppdrag samexisterar kan ansvarsfördelningen bli särskilt betydelsefull eftersom olika delar av organisationen kan ha skilda mål och prioriteringar. Hur ansvar fördelas påverkar därmed både verksamhetens organisering och dess möjligheter att hantera olika typer av krav.

### 2.1.2 Samordningsmekanismer

När arbete delas upp mellan olika individer och funktioner uppstår behovet av samordning. Mintzberg (1979; 1983) beskriver samordning som den process genom vilken organisationens olika delar hålls samman och riktas mot gemensamma mål. För att uppnå detta använder organisationer olika samordningsmekanismer.

I denna studie är tre av Mintzbergs samordningsmekanismer särskilt relevanta: standardisering, direkt övervakning och ömsesidig anpassning.

**Standardisering** innebär att samordningen sker genom regler, rutiner, scheman eller andra formella strukturer som definierar hur arbetet ska utföras. Genom att arbetsuppgifter planeras och regleras i förväg minskar behovet av kontinuerlig koordinering mellan individer. Standardisering bidrar till stabilitet, förutsägbarhet och likvärdighet genom att skapa gemensamma riktlinjer för verksamheten (Mintzberg, 1983).

Samtidigt kan en hög grad av standardisering begränsa organisationens flexibilitet. I verksamheter som påverkas av föränderliga eller oförutsägbara förhållanden kan fasta rutiner vara svåra att följa fullt ut. Organisationer behöver därför ofta balansera behovet av struktur mot behovet av anpassningsförmåga.

**Direkt övervakning** innebär att samordningen sker genom att en person ges ansvar att leda, koordinera och fatta beslut för andra. Arbetsledaren eller chefen

fungerar då som en central samordnande funktion genom att fördela arbetsuppgifter, fatta beslut och prioritera mellan olika aktiviteter (Mintzberg, 1979).

Denna samordningsmekanism blir särskilt betydelsefull när verksamheten präglas av osäkerhet eller när situationer uppstår som inte kan hanteras genom standardiserade rutiner. Genom direkt övervakning kan organisationen snabbt anpassa sig till förändrade förutsättningar och hantera situationer som kräver omedelbara beslut.

**Ömsesidig anpassning** innebär att samordningen sker genom kommunikation, samarbete och informationsutbyte mellan individer. Till skillnad från standardisering och direkt övervakning bygger denna mekanism inte främst på regler eller hierarkiska beslut utan på att individer löpande anpassar sitt arbete till varandra genom dialog och gemensam problemlösning (Mintzberg, 1983). Ömsesidig anpassning är särskilt viktig i verksamheter där arbetsuppgifter är komplexa eller där situationer förändras snabbt. Samordningsformen möjliggör flexibilitet och gör det möjligt att hantera situationer som inte kan planeras i detalj i förväg.

Mintzberg (1983) betonar att organisationer sällan använder en enda samordningsmekanism. I praktiken kombineras ofta flera olika former av samordning beroende på verksamhetens behov och de situationer som uppstår.

### 2.1.3 Arbetsledning och beslutsfattande

Hur beslut fattas inom en organisation är nära kopplat till hur ansvar och befogenheter fördelas. Mintzberg (1983) beskriver detta som en fråga om centralisering och decentralisering. Centralisering innebär att beslut koncentreras till organisationens ledning medan decentralisering innebär att beslutsfattande delegeras till individer eller grupper längre ner i organisationen.

Graden av centralisering påverkar organisationens möjligheter att hantera både stabilitet och förändring. Centraliserat beslutsfattande kan bidra till kontroll, enhetlighet och samordning genom att viktiga beslut fattas utifrån ett övergripande perspektiv. Detta kan vara särskilt betydelsefullt när verksamheten behöver upprätthålla gemensamma prioriteringar eller säkerställa att olika delar av organisationen arbetar mot samma mål.

Samtidigt framhåller Mintzberg (1983) att decentralisering ofta är nödvändig i verksamheter där arbetsuppgifterna är komplexa eller där omständigheterna förändras snabbt. Genom att ge personer på operativ nivå möjlighet att fatta beslut

kan organisationen reagera snabbare på lokala behov och anpassa verksamheten till aktuella förutsättningar.

Arbetsledning handlar därför inte enbart om att fördela arbetsuppgifter utan också om att skapa förutsättningar för samordning mellan olika delar av organisationen. Ledare fungerar ofta som länkar mellan organisationens övergripande mål och det praktiska arbetet genom att tolka prioriteringar, fördela resurser och hantera situationer där olika intressen behöver balanseras.

## 2.2 Hybridorganisationer

Hybridorganisationer kännetecknas av att flera verksamhetslogiker, mål eller styrprinciper samexisterar inom samma organisation (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). Till skillnad från organisationer som huvudsakligen styrs av ett dominerande uppdrag behöver hybridorganisationer hantera flera typer av krav samtidigt.

Hybridorganisering har blivit allt vanligare i takt med att organisationer förväntas uppfylla flera samhällsliga och organisatoriska mål parallellt. Inom vissa verksamheter innebär detta att utbildning, ekonomiska mål, samhällsnytta och produktion behöver integreras inom samma organisatoriska struktur.

Forskning visar att hybridorganisationer ofta präglas av organisatoriska spänningar eftersom de olika logikerna bygger på skilda värderingar, normer och prioriteringar (Pache & Santos, 2013). Olika delar av organisationen kan därmed ha olika uppfattningar om vilka mål som bör prioriteras och hur verksamheten bör organiseras.

Samtidigt framhålls att hybridorganisering även kan skapa betydande möjligheter. Genom att kombinera resurser, kompetenser och perspektiv från olika verksamhetsområden kan organisationer skapa lösningar som inte hade varit möjliga inom mer traditionellt organiserade verksamheter (Battilana & Dorado, 2010). Hybridorganisationer kännetecknas därför ofta av både organisatoriska spänningar och utvecklingsmöjligheter.

## 2.3 Verksamhetslogiker

För att förstå de spänningar som uppstår inom hybridorganisationer används begreppet verksamhetslogiker, även kallat institutionella logiker. Thornton, Ocasio och Lounsbury (2012) beskriver verksamhetslogiker som de normer, värderingar och föreställningar som påverkar hur individer tolkar sin omvärld och organiserar sitt arbete.

Verksamhetslogiker fungerar som tolkningsramar som påverkar vilka mål som uppfattas som viktiga, vilka handlingar som betraktas som legitima och hur resurser bör användas inom organisationen. När flera logiker samexisterar inom samma verksamhet kan olika aktörer utveckla skilda uppfattningar om vad organisationen bör prioritera.

### 2.3.1 Utbildningslogiken

Utbildningslogiken utgår från att verksamhetens främsta syfte är att skapa lärande, utveckling och kunskapsbildning. Centrala värden inom denna logik är progression, handledning, inkludering och likvärdighet. Fokus ligger på att skapa förutsättningar för individens långsiktiga utveckling snarare än på kortsiktiga resultat.

Ur ett utbildningsperspektiv betraktas deltagande som en central förutsättning för lärande. Elever behöver ges möjlighet att praktisera, göra misstag och successivt utveckla sina kunskaper genom aktiv medverkan i verksamheten (Billett, 2001).

### 2.3.2 Produktionslogiken

Produktionslogiken utgår istället från verksamhetens behov av effektivitet, kvalitet, kontinuitet och måluppfyllelse. Inom denna logik organiseras arbetet utifrån kravet att verksamheten ska fungera effektivt och att arbetsuppgifter ska genomföras på ett tillförlitligt sätt (Thornton et al., 2012).

Beslut fattas ofta utifrån praktiska förutsättningar såsom resurstillgång, tidsramar och produktionskrav. När verksamheten påverkas av tidskritiska eller oförutsägbara situationer kan effektivitet och flexibilitet få stor betydelse för hur arbetet organiseras.

### 2.3.3 Spänningar mellan logikerna

När utbildningslogiken och produktionslogiken samexisterar inom samma organisation uppstår potentiella målkonflikter. Det som framstår som rationellt ur ett utbildningsperspektiv behöver inte nödvändigtvis vara rationellt ur ett produktionsperspektiv.

Ur utbildningslogikens perspektiv kan det vara viktigt att elever deltar i arbetsuppgifter även om arbetet tar längre tid eller kräver mer handledning. Ur produktionslogikens perspektiv kan samma situation innebära minskad effektivitet eller ökade krav på resurser.

Tidigare forskning visar att sådana spänningar är vanliga inom hybridorganisationer där flera verksamhetsuppgifter integreras inom samma organisatoriska struktur (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). Konflikterna bör därför förstås som en naturlig konsekvens av att organisationen behöver hantera flera mål samtidigt.

## 2.4 Arbetsplatslärande och deltagande

Lärande inom yrkesutbildningar sker inte enbart genom teoretisk undervisning utan också genom deltagande i praktiska arbetsuppgifter. Billett (2001) menar att arbetsplatsen utgör en central lärmiljö där individer utvecklar kunskap genom att delta i verkliga arbetsprocesser och yrkespraktiker.

En viktig utgångspunkt i Billetts teori är att tillgången till arbetsuppgifter påverkar möjligheterna till lärande. För att utveckla yrkeskompetens behöver individer ges möjlighet att successivt delta i mer avancerade arbetsmoment och ta ett större ansvar i verksamheten. Lärande utvecklas därmed genom samspelet mellan individens engagemang och de möjligheter till deltagande som verksamheten erbjuder (Billett, 2001).

Samtidigt är möjligheterna till deltagande inte alltid jämnt fördelade. Organisatoriska prioriteringar, produktionskrav och arbetsplatsens struktur kan påverka vilka individer som får tillgång till olika arbetsuppgifter. Därmed påverkas också förutsättningarna för lärande och kompetensutveckling.

Ur detta perspektiv blir det relevant att analysera hur organiseringen av verksamheten påverkar elevernas möjligheter att delta i centrala arbetsmoment och därigenom utveckla yrkeskunskap. Billetts teori bidrar därmed till förståelsen av hur organisatoriska förutsättningar kan skapa både möjligheter och begränsningar för lärande i praktiken.

## 2.5 Teoretisk syntes

Studien utgår från fyra kompletterande teoretiska perspektiv för att analysera organiseringen av en verksamhet som kombinerar utbildning och produktion. Mintzbergs (1979; 1983) teori om organisation och samordning används för att förstå hur arbetsuppgifter fördelas, hur ansvar organiseras samt hur verksamheten samordnas genom olika mekanismer såsom standardisering, direkt övervakning och ömsesidig anpassning.

Perspektivet på hybridorganisationer bidrar till förståelsen av hur flera verksamhetsuppdrag kan samexistera inom samma organisatoriska struktur (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). Genom teorin om verksamhetslogiker kan de spänningar som uppstår mellan utbildningsuppdraget och produktionsuppdraget analyseras utifrån de olika värderingar, mål och prioriteringar som präglar respektive logik (Thornton et al., 2012).

För att förstå hur dessa organisatoriska förutsättningar påverkar elevernas möjligheter till lärande används Billetts (2001) teori om arbetsplatslärande. Perspektivet synliggör hur deltagande i praktiska arbetsuppgifter utgör en central förutsättning för utveckling av yrkeskompetens och hur organisatoriska prioriteringar kan påverka tillgången till sådana lärandesituationer.

Tillsammans möjliggör teorierna en analys av både verksamhetens organisatoriska struktur och de konsekvenser denna organisering får för samordning, prioriteringar och lärande. Teorierna kompletterar varandra genom att belysa hur utbildning och produktion organiseras inom samma verksamhet, hur olika verksamhetslogiker påverkar beslutsfattande och hur dessa förutsättningar formar elevernas möjligheter till deltagande och yrkesmässig utveckling.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsmetod

Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsmetod för att undersöka hur verksamhetens dubbla uppdrag formas och hanteras inom Rättviks skoljordbruk. En kvalitativ metod bedöms lämplig eftersom studien syftar till att skapa en djupare förståelse för organisatoriska strukturer, arbetsfördelning och prioriteringar i en komplex verksamhet. Kvalitativ forskning är särskilt relevant vid studier som fokuserar på människors erfarenhet, tolkningar och sociala sammanhang (Bryman & Bell, 2017; Creswell & Poth, 2018).

Studien utgår från en abduktiv ansats, vilket innebär ett växelspel mellan teori och empiri under forskningsprocessen. Tidigare teorier används som analytiskt stöd samtidigt som empirin öppnar för nya tolkningar och teman (Bryman & Bell, 2017). I studien används Mintzbergs organisationsteori som huvudsakligt analytiskt ramverk, särskilt begreppen arbetsdelning, organisatorisk struktur och samordningsmekanismer (Mintzberg, 1983).

Studiens ontologiska utgångspunkt är konstruktionism vilket innebär att organisatoriska strukturer och arbetssätt förstås som socialt konstruerade genom människors handlingar och interaktioner (Bryman & Bell, 2017). Ansvarsfördelning, samordning och prioriteringar betraktas därmed som processer som kontinuerligt formas och omförhandlas.

Den epistemologiska utgångspunkten är interpretativism, där fokus ligger på att förstå hur individer upplever och tolkar verksamheten utifrån sina roller och erfarenheter (Creswell & Poth, 2018). Studien syftar därför inte till att identifiera en objektiv bild av organisationen, utan förstå hur olika aktörer beskriver och hanterar relationer mellan utbildning och produktion i praktiken.

### 3.2 Forskningsdesign

Studien genomfördes som en kvalitativ fallstudie av Rättviks skoljordbruk. Fallstudiedesign är särskilt lämpligt vid studier av komplexa fenomen inom deras naturliga kontext och möjliggör en fördjupad förståelse av organisatoriska processer och relationer (Yin, 2018). Metoden är relevant när gränsen mellan fenomenet och dess kontext inte är tydligt avgränsad, vilket är centralt i denna studie där utbildning och produktion integreras inom samma verksamhet.

Rättviks skolorjordbruk valdes genom ett strategiskt urval eftersom verksamheten bedöms särskilt relevant för studiens syfte och forskningsfrågor. Verksamheten kan förstås som en hybridorganisation där flera verksamhetslogiker samexisterar inom samma struktur (Pache & Santos,2013). Detta gör verksamheten teoretiskt intressant i relation till frågor om struktur, samordning och målkonflikter mellan olika uppdrag.

Fallstudien möjliggjorde därmed en analys av hur arbetsdelning, ansvar och samordning formas när flera organisatoriska krav behöver hanteras parallellt i det dagliga arbetet

### 3.3 Urval

Urvalet genomfördes strategiskt med syfte att inkludera respondenter från olika delar av verksamheten för att fånga flera perspektiv på relationen mellan utbildning och produktion. Strategiskt urval innebär att respondenter väljs utifrån deras relevans för studiens syfte och forskningsfrågor snarare än genom slumpmässigt urval (Bryman & Bell,2017). Urvalet bedömdes tillräckligt för att skapa ett variationsrikt empiriskt material och fånga centrala organisatoriska perspektiv i relation till studiens syfte. Antalet respondenter bedömdes tillräckligt eftersom studien genomfördes som en djupgående fallstudie av en begränsad verksamhet. Syftet var inte att uppnå statistisk representativitet utan att fånga centrala perspektiv från de funktioner som har störst betydelse för organisering, samordning och beslutsfattande inom verksamheten. Genom att inkludera lednings-, produktions-, undervisnings- och elevperspektiv skapades möjlighet att belysa studiens forskningsfrågor ur flera organisatoriska nivåer.

| <b>Roll i verksamheten</b> | <b>Perspektiv i studien</b>      | <b>Beskrivning</b>   |
|----------------------------|----------------------------------|--|
| Rektor                     | Ledningsperspektiv               | Ansvarar för utbildningsverksamheten och samordningen mellan skolan och det kommunala bolaget som driver jordbruket. Har ett övergripande lednings- och organisationsperspektiv.     |
| Driftledare                | Drift- och produktionsperspektiv | Ansvarar för den praktiska driften av jordbruket, inklusive växtodling och arbetsledning för instruktörer. Arbetar nära den dagliga produktionen och elevernas praktiska utbildning. |
| Lärare                     | Pedagogiskt perspektiv           | Ansvarar för undervisningen och kopplingen mellan teori och praktik. Samarbetar med instruktörerna för att interagera eleverna i driften.  |
| Elev                       | Elevperspektiv                   | Går lantbruksutbildningen och beskriver verksamheten ur ett elevperspektiv, särskilt kring handledning och deltagande i produktionen.  |

Tabell 1: Översikt över respondenter och deras roller i studien.

### 3.4 Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes huvudsakligen genom semistrukturerade intervjuer kompletterade med dokumentanalys. Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom metoden möjliggör både jämförbarhet mellan intervjuerna och flexibilitet att fördjupa resonemang kring teman som uppstår under samtalen (Bryman & Bell, 2017). Metoden bedömdes som lämplig eftersom den möjliggör en fördjupad förståelse av respondenternas erfarenheter och tolkning av det dagliga arbetet.

Intervjuguiden utformades med stöd i Mintzbergs organisationsteori, där frågor om arbetsdelning, ansvar, samordning och prioriteringar användes för att undersöka relationen mellan verksamhetens olika uppdrag (Se bilaga 1). Samtidigt gavs respondenterna möjlighet att utveckla egna resonemang och beskriva situationer som de upplevde betydelsefulla.

Intervjuguiden operationaliserades utifrån studiens teoretiska ramverk. Mintzbergs begrepp arbetsdelning, ansvarsfördelning, beslutsfattande och samordning omvandlades till frågor om hur arbetet organiseras inom verksamheten, vem som ansvarar för olika arbetsuppgifter samt hur utbildnings- och produktionsverksamheten samordnas i det dagliga arbetet. Arbetsdelning undersöktes genom frågor om hur arbetsuppgifter fördelas mellan olika aktörer inom verksamheten. Ansvarsfördelning och beslutsfattande undersöktes genom frågor om vem som ansvarar för olika verksamhetsområden, vem som har mandat att fatta beslut samt hur prioriteringar görs när olika verksamhetsmål står mot varandra. Teorier om hybridorganisationer och verksamhetslogiker låg till grund för frågor om relationen mellan utbildning och produktion, vilka mål som prioriteras i olika situationer samt vilka utmaningar och möjligheter som uppstår när flera uppdrag ska hanteras inom samma verksamhet.

En intervju genomfördes på plats vid Stiernhööksgymnasiet medan övriga intervjuer genomfördes digitalt via Zoom. Samtliga intervjuer spelades in efter respondenternas samtycke och transkriberades därefter med hjälp av TurboScribe för att möjliggöra analys av materialet. Samtliga intervjuer var mellan 15–30 minuter långa. Totalt resulterade transkriberingen mellan 5–9 sidor.

Utöver intervjuerna användes även dokumentmaterial från verksamheten för att skapa en bredare förståelse av organisationens struktur och formella mål. Materialet bestod bland annat av information från Stiernhööksgymnasiets hemsida, verksamhetsbeskrivningar från Rättviks kommun samt styrdokument kopplade till utbildningen. Totalt resulterade dokumentanalysen mellan 3-9 sidor. Dokumentanalysen fungerade som ett komplement till intervjumaterialet och bidrog till metodtriangulering genom att flera datakällor kunde jämföras och relateras till varandra (Bryman & Bell, 2017). Genom att kombinera intervjuer med dokumentmaterial skapades möjlighet att belysa verksamheten ur flera perspektiv och stärka studiens trovärdighet.

Dokumentet beskriver främst hur verksamheten är avsedd att fungera och inte nödvändigtvis hur arbetet faktiskt genomförs i praktiken.

### 3.5 Analysmetod

Det empiriska materialet analyserades genom tematisk analys (se bilaga 1), vilket är en metod för att identifiera och analysera återkommande teman och mönster i kvalitativa data (Braun & Clarke, 2006). Metoden bedömdes lämplig eftersom studien fokuserar på hur struktur, ansvar och samordning formas och hanteras inom verksamheten.

Analysen genomfördes i flera steg. Först lästes intervjumaterialet igenom upprepade gånger för att skapa en helhetsförståelse av empirin. Därefter genomfördes en öppen kodning där återkommande uttryck, mönster och situationer identifierades i materialet. Exempel på återkommande koder var ansvarsfördelning, samordning mellan olika delar av verksamheten, prioriteringar i det dagliga arbetet samt organisatoriska spänningar mellan pedagogiska och produktionsrelaterade krav (se tabell 2).

Kodningen genomfördes genom en kombination av induktiv och deduktiv analys. Inledningsvis användes en induktiv kodningsprocess där återkommande mönster, uttryck och situationer identifierades direkt i det empiriska materialet utan att kopplas till specifika teoretiska begrepp. Exempel på tidiga koder var ”produktion går före undervisning”, ”planering måste ändras efter vädret”, ”elever får olika mycket ansvar” och ”samarbete mellan personalgrupper”.

Ett exempel på analysprocessen presenteras i tabellen nedan. Tabellen visar de teman som utvecklades genom den tematiska analysen samt hur dessa relaterades till studiens teoretiska ramverk. Genom att redovisa analysprocessen skapas transparens kring hur studiens resultat växte fram.

I ett senare analyssteg grupperades koderna till övergripande teman som successivt relaterades till studiens teoretiska ramverk. Framför allt användes Mintzbergs teori om samordningsmekanismer samt teorier om hybridorganisationer och verksamhetslogiker för att tolka och fördjupa förståelsen av de empiriska teman som identifierats i materialet. Teorin användes därmed som ett analytiskt verktyg för att förstå de mönster som framträdde i empirin, snarare än som en förutbestämd struktur för kodningen. Analysen präglades således av ett växelspel mellan empiri och teori i linje med studiens abduktiva ansats.

Efter kodningsprocessen organiserades materialet i övergripande teman som låg till grund för resultat- och analyskapitlet. Därefter analyserades relationerna mellan de empiriska temana och det teoretiska perspektivet för att förstå hur verksamhetens olika uppdrag hanteras organisatoriskt.

| Tema  | Kärnan i temat  | Vad visar empirin?  | Exempel från materialet  | Teoretisk koppling  |
|---|---|---|--|---|
| <b>Utbildning och produktion i samma verksamhet</b>             | Utbildning och produktion samexisterar inom samma organisatoriska struktur men bygger på olika mål och logiker. | Verksamheten är organisatoriskt uppdelad mellan skola och bolag samtidigt som delarna är starkt integrerade i praktiken. Utbildning beskrivs formellt som huvuduppdraget, men produktionen har egna krav och villkor. | Rektorn beskriver verksamhetens huvudsakliga syfte: <i>“Grundsyftet är ju egentligen inte produktionen utan det är ju utbildning i fråga.”</i>   | Temat kan förstås genom teorier om hybridorganisationer där flera verksamhetslogiker samexisterar inom samma organisation (Pache & Santos, 2013). Den pedagogiska logiken bygger på lärande och likvärdighet medan produktionslogiken präglas av effektivitet och resultatkrav. |
| <b>Att få struktur och flexibilitet att fungera tillsammans</b> | Samordningen präglas av en balans mellan skolans fasta struktur och lantbrukets behov av flexibilitet.          | Skolan styrs genom scheman och planering medan produktionen styrs av väder, säsong och biologiska processer. Beslut fattas ofta situationsanpassat.   | Driftledaren beskriver behovet av flexibilitet: <i>“Nu är det sol den här veckan... nu är vi ute i lantbruket istället.”</i>   | Temat kan analyseras genom Mintzbergs (1983) samordningsmekanismer. Verksamheten präglas både av standardisering genom skolans struktur och av ömsesidig anpassning och direkt övervakning i produktionen.  |
| <b>När produktionen måste prioriteras</b>                       | Produktionskrav får ofta företräde i tidskritiska situationer   | Vid exempelvis skörd prioriteras produktionen framför undervisningens planering. Beslut fattas snabbt på operativ nivå.   | Driftledaren beskriver produktionskraven: <i>“Förstaskörden går ju nästan inte att tumma på... då är det bara att köra.”</i> Läraren uttrycker liknande resonemang: <i>“Vi vill ju ha bra foder till korna... ibland kan det vara skitdåligt väder som väntar och då behöver man ju få in fodret.”</i>         | Temat kan förstås genom teorier om verksamhetslogiker (Thornton et al., 2012). Produktionslogiken får starkt inflytande eftersom arbetet styrs av väder, tid och biologiska processer.  |
| <b>Elevernas deltagande och möjligheter till lärande</b>        | Produktionskrav påverkar vilka elever som får delta i centrala arbetsmoment.                                    | Erfarna elever får större ansvar medan mindre erfarna elever ibland exkluderas från avancerade moment på grund av effektivitet och säkerhet.  | En respondent beskriver: <i>“De som redan kan mycket får göra ännu mer, medan andra mest får titta på.”</i> En annan respondent uttrycker att elever <i>“hamnar lite utanför eftersom man väljer dem man vet klarar jobbet snabbt.”</i>  | Temat kan kopplas till Billetts (2001) teori om arbetsplatslärande där lärande sker genom deltagande i praktiskt arbete. Resultatet visar dock att alla elever inte får samma tillgång till dessa lärandesituationer.   |
| <b>Den praktiska verksamheten som lärandemiljö</b>              | Kombinationen av utbildning och produktion skapar verklighetsnära lärande.                                      | Elever och personal beskriver hur teori och praktik integreras och hur den praktiska miljön stärker förståelsen för yrket.  | Eleven beskriver kopplingen mellan teori och praktik: <i>“Man kan ju sätta sina teoretiska kunskaper in i det praktiska på ett sätt ändå.”</i> Läraren beskriver hur handledning skapar reflektion: <i>“I och med att man måste förklara det för någon så behöver man ju också veta varför man gör saker.”</i> | Temat kan förstås genom teorier om arbetsplatslärande (Billett, 2001). Den autentiska miljön stärker kopplingen mellan teori och praktik och bidrar till yrkesnära lärande.   |

*Tabell 2: Teman som identifierades genom den tematiska analysen samt deras relation till studiens teoretiska ramverk. Tabellen sammanfattar de centrala teman som framkom i analysen och illustrerar hur empiriska utsagor relaterades till studiens teoretiska perspektiv. Tabellen användes som ett analytiskt verktyg för att strukturera materialet och synliggöra relationen mellan empiri och teori.*

### 3.6 Trovärdighet och forskningsetiska överväganden

För att stärka studiens trovärdighet har flera kvalitetskriterier för kvalitativ forskning beaktats (Bryman & Bell, 2017). Trovärdighet har eftersträvats genom att intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet, vilket möjliggjorde en noggrann analys av respondenternas utsagor och minskade risken för feltolkningar.

För att stärka studiens pålitlighet stärktes genom en transparent redogörelse för forskningsprocessens olika delar, inklusive metodval, urval, datainsamling och analysmetod. Analysprocessen beskrevs stegvis för att synliggöra hur teman identifierades och relaterades till studiens teoretiska ramverk.

Överförbarhet har eftersträvats genom att ge en utförlig beskrivning av verksamheten, respondenterna och studiens kontext. Syftet är inte att generalisera resultaten statistiskt till andra verksamheter där flera uppdrag integreras i verksamheten utan att bidra med en fördjupad förståelse för hur organisering och samordning kan formas inom verksamheter där utbildning och produktion integreras inom samma organisatoriska struktur. Genom att beskriva kontexten utförligt ges läsaren en möjlighet att bedöma resultatens relevans i andra sammanhang.

### 3.7 Reflexivitet

Studien har präglats av ett reflexivt förhållningssätt där forskarnas egna erfarenheter och förståelser kontinuerligt reflekteras över under forskningsprocessen (Alvesson & Skoldberg, 2018). Reflexivitet är centralt inom kvalitativ forskning eftersom forskaren utgör ett viktigt redskap i både datainsamling och analys.

Båda författarna har tidigare erfarenhet av lantbrukssektorn genom utbildning och praktisk verksamhet. Detta har bidragit till en grundläggande förståelse för lantbrukets arbetsprocesser, yrkesspråk och organisatoriska villkor. Förförståelsen kan samtidigt ha påverkat vilka aspekter av verksamheten som uppfattades särskilt relevanta under datainsamling och analys. Exempelvis fanns en förståelse

för de praktiska krav som präglar lantbrukssektorn, vilket kan ha påverkat tolkningen av respondenternas beskrivningar av prioriteringar mellan utbildning och produktion.

Samtidigt kan erfarenheten också ha underlättat kommunikationen med respondenterna och bidragit till en djupare förståelse av verksamhetens kontext. För att minska risken att tidigare erfarenheter påverkade analysen alltför mycket har forskarna kontinuerligt diskuterat sina tolkningar, reflekterat över egna antaganden och relaterat empirin till studiens teoretiska ramverk.

Studien har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådet forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet,2002). Samtliga respondenter informerades om studiens syfte och om att deltagandet var frivilligt. Respondenterna gav sitt samtycke till deltagande och till att intervjuerna spelades in innan datainsamlingen påbörjades. Deltagarna informerades även om att de när som helst kunde avbryta sin medverkan utan att behöva ange någon anledning.

Respondenterna har anonymiserats genom att namn och andra direkta personuppgifter utelämnats. Samtidigt redovisas deltagarnas organisatoriska roller, såsom rektor och driftledare eftersom dessa är centrala för studiens analys. Då verksamheten är relativt avgränsad innebär detta att full anonymitet inte kan säkerställas. Materialet har dock behandlats konfidentiellt och endast använts för studiens syfte. Inspelningarna och transkriberingar har förvarats på ett sätt som begränsat åtkomsten till forskaren och har inte delats med utomstående.

### 3.8 Metodologiska begränsningar

Studien har samtidigt vissa metodologiska begränsningar som bör beaktas vid tolkningen av resultaten. Eftersom studien bygger på kvalitativa intervjuer inom en specifik organisation kan resultaten inte generaliseras statistiskt till andra verksamheter (Bryman & Bell,2017). Studiens syftar dock inte till statistisk generalisering utan till att skapa en djupare förståelse för organisatoriska processer inom en specifik kontext.

En ytterligare begränsning är att studien bygger på ett relativt begränsat antal intervjuer. Även om urvalet möjliggjorde flera organisatoriska perspektiv kan andra erfarenheter och uppfattningar inom verksamheten ha framkommit om fler respondenter inkluderats.

Analysen bygger dessutom på forskarnas tolkningar av det empiriska materialet, vilket innebär subjektiva bedömningar kan ha påverkat resultatet.

Respondenternas utsagor kan även ha påverkats av intervjusituationen, exempelvis genom att deltagarna har anpassat sina svar utifrån vad de uppfattade som socialt önskvärt.

Majoriteten av intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom, vilket kan ha påverkat interaktionen mellan forskaren och respondenter. Digitala intervjuer kan exempelvis begränsa möjligheten att uppfatta kroppsspråk och andra sociala signaler jämfört med fysiska möten. Samtidigt möjliggjorde det digitala formatet en flexibel datainsamling och skapade praktiska förutsättningar för att genomföra intervjuerna.

## 4. Resultat

### 4.1 Utbildning och produktion i samma verksamhet

Det empiriska materialet visar att organiseringen av utbildning och produktion inom verksamheten präglas av en uppdelning mellan utbildningsverksamhet och produktionsverksamhet. Utbildningen bedrivs inom den kommunala verksamheten, medan jordbrukets produktion organiseras genom ett separat kommunägt bolag. Detta innebär att olika mål, styrformer och ansvarsförhållanden samexisterar inom samma verksamhet.

Rektorn beskriver hur verksamheten organisatoriskt är uppdelad samtidigt som delarna är nära sammanlänkade:

”När det gäller just produktionsdelen så ligger ju det under ett eget bolag, men ett helägt kommunalt bolag”.

På en övergripande nivå framställs produktionen som underordnad utbildningen. Produktionen beskrivs som en konsekvens eller ”biffekt” av att skapa en komplett lärandemiljö, där syftet med jordbruket primärt är att möjliggöra en praktiskt förankrad utbildning. Detta uttrycks tydligt av rektorn:

”Grundsytet är ju egentligen inte produktionen utan det är ju utbildning i fråga”.

Samtidigt innebär sammansättningen med ett separat bolag att produktionen också har egna organisatoriska villkor och krav, exempelvis kopplade till effektivitet och resursutnyttjande.

Trots att utbildning och produktion är tätt sammanlänkade genom gemensamma resurser och personal, framstår ansvarsfördelningen i praktiken som delvis otydlig. Även om det finns formella roller, såsom rektor, biträdande rektor, vd och driftledning, sker många beslut i det dagliga arbetet på operativ nivå. Detta innebär att ansvarsfördelningen i vissa situationer framstår som oklar, särskilt när utbildningsmässiga och produktionsmässiga mål står i konflikt. Driftledaren beskriver exempelvis att ansvar och prioriteringar ofta hanteras informellt:

”Det är väl jag som styr det mesta i praktiken”.

## 4.2 Att få struktur och flexibilitet att fungera tillsammans

Samordningen mellan utbildning och produktion framstår som en central utmaning i verksamheten. Formellt sker samverkan genom återkommande möten mellan ledningsfunktioner, där utvecklingsfrågor och gemensamma behov diskuteras. Detta tyder på en medveten ambition att skapa samsyn mellan olika delar av organisationen.

Dokumentmaterial från verksamheten betonar vikten av samverkan mellan utbildning och praktiskt arbete samt beskriver verksamheten vikten av samverkan mellan teori och praktik (Stiernhööksgymnasiet,2024). På verksamhetens hemsida beskrivs utbildningen som:

“Din skolbänk är traktorn, lastmaskinen eller ladugården!  
Utbildningen är mycket praktiskt arbete men självklart blandat med teoretiska ämnen”.

Detta illustrerar hur mycket verksamheten själv framhåller en stark koppling mellan teoretiska och praktiska inslag i utbildningen.

Samtidigt visar intervjumaterialet att denna samordning i praktiken påverkas av skillnader mellan skolans schemastyrda verksamhet och produktionens behov av flexibilitet.

Rektorn beskriver detta som:

”Vi har löpande möten i frågan där vi sitter och diskuterar utvecklingen av utbildningen men även samröringspunkter i mångt och mycket”.

Samtidigt visar materialet att samordningen i det dagliga arbetet i hög grad påverkas av strukturella begränsningar. Skolverksamheten är organiserad utifrån fasta scheman och tydliga tidsramar, medan lantbrukets produktion är beroende av väder, säsong och biologiska processer. Respondenterna beskriver att skillnaden mellan skolans fasta scheman och produktionens behov av flexibilitet gör det svårt att fullt ut integrera utbildning och produktion i praktiken. Driftledaren beskriver detta som en önskan att kunna agera utifrån:

”Nu är det sol den här veckan, nu struntar vi i att sitta i skolbänken, nu är vi ute i lantbruket i stället! Sen när det regnar kan vi sitta i skolbänken”.

Konsekvensen blir att verksamheten i stor utsträckning måste hantera denna spänning genom löpande anpassningar. Trots ambitionen om samordning framstår det som att den praktiska samverkan ofta begränsas av de olika systemens grundläggande begränsningar.

### 4.3 När produktionen måste prioriteras

Resultatet visar att det i det dagliga arbetet kontinuerligt görs prioriteringar mellan utbildning och produktion. Intervjuerna visar dock att produktionskraven i vissa situationer får stort genomslag i det operativa arbetet. Dessa prioriteringar blir särskilt tydliga i situationer där produktionen är tidskritisk, exempelvis vid skörd. Driftledaren beskriver hur väderförhållanden ofta gör att produktionen måste prioriteras:

”Förstaskörden går ju nästan inte att tumma på... då är det bara att köra”.

Liknande resonemang förs även av läraren:

”Vi vill ju ha bra foder till korna... ibland kan det vara skitdåligt väder som väntar och då behöver man ju få in fodret”.

På en strategisk nivå framhålls utbildningen som det överordnade syftet med verksamheten, där produktionen ska fungera som ett stöd för lärandet. Samtidigt visar materialet att produktionen i praktiken ofta ges företräde i det operativa arbetet. När väderförhållanden kräver snabba beslut, prioriteras exempelvis skörd framför att invänta elevernas närvaro.

Beslut om sådana prioriteringar fattas i stor utsträckning på operativ nivå, av till exempel driftledare eller arbetsledare, snarare än genom formella riktlinjer. Detta innebär att balansen mellan utbildning och produktion i hög grad formas av situationen och de praktiska förutsättningarna, snarare än av formaliserade riktlinjer eller fasta prioriteringsprinciper.

### 4.4 Elevernas deltagande och möjligheter till lärande

En central konsekvens av dessa prioriteringar är att elevernas möjligheter att delta i praktiska moment varierar. Skolverkets styrdokument betonar att:

“Under utbildningen ska eleverna utveckla praktiska färdigheter som kopplas till förståelse och reflektion” (Skolverket,2024)

Resultatet i studien visar dock att elever med tidigare erfarenhet i större utsträckning får delta i mer avancerade arbetsuppgifter, medan mindre erfarna elever i högre grad exkluderas från dessa moment. Respondenterna beskriver att detta hänger samman med att vissa arbetsuppgifter upplevs kräva både effektivitet och praktisk säkerhet.

Flera respondenter beskriver samtidigt att detta kan skapa en upplevd orättvisa mellan eleverna. Eleven beskriver att elever med tidigare erfarenhet ofta får större möjlighet att delta i praktiska moment:

”De som redan kan mycket får göra ännu mer, medan andra mest får titta på”.

Läraren beskriver att arbetsuppgifterna fördelas utifrån vilka elever som bedöms kunna arbeta effektivt och självständigt:

”Hamnar lite utanför eftersom man väljer dem man vet klarar jobbet snabbt”.

Samtidigt innebär detta att elever ges olika förutsättningar att utveckla sina färdigheter, vilket kan påverka deras lärande och självförtroende. Vidare framgår att elever inte alltid får möjlighet att delta i centrala moment, exempelvis skörd, vilket kan begränsa deras praktiska erfarenhet. Detta skapar en spänning mellan ambitionen att erbjuda en likvärdig utbildning och de praktiska krav som ställs i produktionen.

## 4.5 Den praktiska verksamheten som lärandemiljö

Trots de utmaningar som framkommer lyfter samtliga perspektiv fram fördelar med att kombinera utbildning och produktion. Den verklighetsnära miljön möjliggör en konkret koppling mellan teori och praktik, vilket upplevs som meningsfullt för elevernas lärande. Detta överensstämmer även med hur verksamheten beskrivs i dokumentmaterialet där den praktiska produktionen framhålls som en viktig del av elevernas yrkesförberedande lärande och möjligheten att koppla teori till praktik (Stiernhööksgymnasiet,2024; Skolverket,2024). Skolverket betonar exempelvis att:

“Utbildningen ska ge eleverna möjlighet att utveckla kunskaper genom praktiskt arbete”

Den intervjuade eleven beskriver detta som:

”Man kan ju sätta sina teoretiska kunskaper in i det praktiska på ett sätt ändå”.

Även läraren framhåller fördelarna med att undervisningen sker i en verklig produktionsmiljö:

”I och med att man måste förklara det för någon så behöver man ju också veta varför man gör saker”.

För elever innebär detta att de får en bättre förståelse för yrkets villkor och sammanhang. För personalen innebär det att arbetet kräver reflektion och motivering av arbetsmetoder, vilket kan bidra till ett mer medvetet och pedagogiskt förankrat arbetssätt.

Kombinationen av utbildning och produktion framstår därmed som en lärandemiljö med stor potential, där autenticitet i arbetet bidrar till att stärka kopplingen mellan teori och praktik.

Resultatet visar att verksamheten präglas av en organisatorisk uppdelning mellan utbildning och produktion, där utbildningen formellt utgör kärnuppdraget medan produktionen ständigt ställer egna krav på effektivitet och resursutnyttjande. Samordningen mellan verksamheterna sker genom återkommande samverkan, men försvåras av skillnader mellan skolans fasta scheman och lantbrukets behov av flexibilitet. Studien visar vidare att prioriteringar mellan utbildning och produktion kontinuerligt görs i det dagliga arbetet, där produktionskrav i vissa situationer får företräde. Detta påverkar elevernas möjlighet att delta i praktiska moment och kan leda till skillnader i lärande och erfarenhetsutveckling, samtidigt framhålls kombinationen av utbildning och produktion som en betydande styrka, då den skapar en autentisk lärandemiljö där eleverna får möjlighet att koppla teoretiska kunskaper till praktiskt arbete.

## 4.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar resultaten att verksamheten präglas av kontinuerlig balansgång mellan utbildningens och produktionens olika krav och förutsättningar. Den organisatoriska uppdelningen mellan utbildnings- och

produktionsverksamhet innebär att olika mål och logiker behöver samordnas i det dagliga arbetet.

Resultatet visar vidare att samordningen påverkas av skillnader mellan skolans fasta strukturer och lantbrukets behov av flexibilitet, vilket i vissa situationer leder till att produktionskrav prioriteras. Detta får konsekvenser för elevernas möjligheter till deltagande och lärande. Samtidigt framträder den produktionsnära miljön som en viktig styrka i verksamheten genom att den skapar förutsättningar för verklighetsnära lärande och en nära koppling mellan teori och praktik

## 5. Diskussion

### 5.1 Utbildning och produktion i samma verksamhet

Studien visar att organiseringen av Rättviks skolorbruk präglas av att utbildning och produktion integreras inom samma verksamhet samtidigt som de bygger på olika mål och organisatoriska förutsättningar. Analysen tyder på att relationen mellan dessa verksamheter inte främst bör förstås som ett samordningsproblem som kan lösas genom tydligare ansvarsfördelning eller planering. Snarare framstår spänningen mellan utbildning och produktion som en konsekvens av verksamhetens grundläggande organisering.

Detta kan förstås utifrån teorier om hybridorganisationer, vilka beskriver hur flera institutionella logiker samexisterar inom samma organisation och därmed skapar olika förväntningar på verksamheten (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). I den studerade verksamheten framträder utbildningslogiken som den formellt dominerande logiken eftersom utbildningen utgör verksamhetens huvudsakliga uppdrag. Samtidigt visar analysen att produktionslogiken har en stark närvaro eftersom jordbruket också måste fungera som en verksam produktion med egna krav på effektivitet, kontinuitet och resursutnyttjande.

Detta kan tolkas som att utbildning och produktion inte utgör två separata verksamheter som enkelt kan samordnas. I stället formas verksamheten av ett kontinuerligt samspel mellan olika mål och rationaliteter som ständigt behöver balanseras mot varandra. Studien stödjer därmed tidigare forskning som visar att hybridorganisationer ofta präglas av inneboende målkonflikter snarare än tillfälliga organisatoriska problem (Karré, 2022).

### 5.2 Att få struktur och flexibilitet att fungera tillsammans

Analysen visar att verksamheten behöver kombinera olika sätt att organisera och samordna arbetet. Skolverksamheten bygger på relativt fasta strukturer genom scheman, kursplaner och planerade undervisningsmoment, medan jordbruksproduktionen påverkas av faktorer som väderförhållanden, biologiska processer och säsongsvariationer. Detta innebär att verksamheten samtidigt behöver skapa stabilitet och behålla förmågan att anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Mintzbergs (1983) teori bidrar till förståelsen av hur denna balans hanteras. Analysen visar att flera samordningsmekanismer används parallellt. Standardisering är central inom utbildningsverksamheten genom styrdokument

och schemaläggning, medan ömsesidig anpassning blir viktig när oförutsedda situationer uppstår i produktionen. Direkt övervakning framträder också som betydelsefull när operativa beslut behöver fattas snabbt.

Resultaten tyder på att verksamheten inte kan förstås utifrån en enskild samordningsmekanism. Hybridorganiseringen verkar i stället skapa ett behov av att kombinera olika former av koordinering beroende på situationens krav. Detta tyder på att samordning inte enbart handlar om organisatorisk effektivitet utan också om att hantera relationen mellan olika verksamhetslogiker och deras skilda villkor.

### 5.3 När produktionen måste prioriteras

En central iakttagelse i studien är att det finns en skillnad mellan verksamhetens formella uppdrag och de prioriteringar som görs i det dagliga arbetet. På en övergripande nivå beskrivs utbildningen som verksamhetens huvudsakliga syfte, medan produktionen framställs som ett medel för att skapa en autentisk lärandemiljö. Analysen visar dock att produktionen i vissa situationer får ett avgörande inflytande över verksamhetens organisering.

Detta kan förstås genom teorier om verksamhetslogiker (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Produktionsverksamheten bygger på krav som ofta är svåra att skjuta upp eller omförhandla. Faktorer som väderförhållanden, skördeperioder och djurhållning skapar situationer där snabba beslut blir nödvändiga. Under sådana omständigheter framstår det som rationellt att prioritera produktionens behov, även när utbildningsmässiga ambitioner påverkas.

Ett möjligt sätt att förstå resultaten är att organisatoriskt inflytande inte enbart avgörs av formella mål och styrdokument. De aktiviteter som är mest tidskritiska får också störst betydelse för hur verksamheten organiseras i praktiken, oavsett vilken verksamhetslogik som formellt är överordnad. Detta ligger i linje med tidigare forskning om hybridorganisationer som visar att olika logiker kan få varierande genomslag beroende på situation och kontext (Battilana & Dorado, 2010).

Prioriteringarna bör därför inte främst förstås som uttryck för bristande engagemang för utbildningens mål. Snarare framstår de som rationella anpassningar till verksamhetens praktiska villkor. Konflikten mellan utbildning och produktion handlar därmed mindre om individuella val och mer om de organisatoriska förutsättningar som verksamheten verkar inom.

## 5.4 Elevernas deltagande och möjligheter till lärande

Studien visar att organiseringen av arbetet också får konsekvenser för elevernas möjligheter till deltagande och lärande. Analysen tyder på att tillgången till praktiska arbetsuppgifter inte enbart påverkas av pedagogiska överväganden utan även av de krav som produktionen ställer.

Ur ett arbetsplatslärandeperspektiv är deltagande i autentiska arbetsuppgifter centralt för kunskapsutveckling (Billett, 2001). Resultatet visar samtidigt att elevernas möjligheter att delta i sådana situationer varierar. När effektivitet och säkerhet blir viktiga prioriteringar framstår det som rationellt att ge större ansvar till elever som redan besitter erfarenhet och praktisk kompetens.

Detta innebär att organisatoriska prioriteringar får pedagogiska konsekvenser. Tillgången till lärandesituationer påverkas inte enbart av utbildningens mål utan också av hur arbetsuppgifter fördelas inom verksamheten. Analysen synliggör därmed en spänning mellan ambitionen om likvärdigt lärande och de praktiska villkor som präglar produktionen.

Resultaten indikerar att organisering och lärande är nära sammanlänkade. Hur arbete planeras, fördelas och prioriteras påverkar därmed inte bara produktionen utan också vilka möjligheter eleverna får att utveckla kunskaper, erfarenheter och yrkesmässig kompetens.

## 5.5 Den praktiska verksamheten som lärandemiljö

Trots de organisatoriska spänningar som identifierats visar studien också på betydande pedagogiska möjligheter. Kombinationen av utbildning och produktion skapar en miljö där eleverna får möjlighet att delta i verkliga arbetsprocesser och utveckla en förståelse för yrkets villkor i praktiken.

Analysen visar att den autentiska miljön bidrar till att skapa kopplingar mellan teori och praktik. Genom att undervisningen sker i anslutning till den dagliga produktionen får eleverna möjlighet att relatera teoretiska kunskaper till konkreta arbetsuppgifter och verkliga situationer. Detta överensstämmer med tidigare forskning om arbetsplatslärande som betonar betydelsen av deltagande i verkliga arbetsprocesser för utvecklingen av yrkeskunskap (Billett, 2001).

Resultaten tyder också på att verksamhetsformen kan bidra till ökad reflektion kring arbetsmetoder och beslut, eftersom praktiska arbetsmoment kontinuerligt behöver kopplas till undervisning och lärande. Produktionen framstår därmed inte enbart som en arbetsplats utan också som en central pedagogisk resurs.

Studien visar därmed att hybridorganiseringen inte enbart skapar organisatoriska utmaningar. Den skapar också förutsättningar för former av lärande som kan vara svåra att uppnå i mer traditionella utbildningsmiljöer. De spänningar som uppstår mellan utbildning och produktion kan därför förstås både som en organisatorisk utmaning och som en förutsättning för verksamhetens pedagogiska värde.

## 5.6 Sammanfattande diskussion

Sammantaget visar studien att organiseringen av utbildning och produktion vid Rättviks skolor jordbruk präglas av ett kontinuerligt arbete med att hantera relationen mellan olika verksamhetslogiker. Analysen visar att spänningarna mellan utbildning och produktion inte främst är ett resultat av bristande samordning utan en konsekvens av att verksamheten samtidigt ska uppfylla flera uppdrag med olika organisatoriska villkor.

Mintzbergs teori bidrar till förståelsen av hur verksamheten samordnas genom en kombination av standardisering, direkt övervakning och ömsesidig anpassning. Teorier om hybridorganisationer och verksamhetslogiker förklarar samtidigt varför organisatoriska spänningar uppstår när utbildningens och produktionens mål behöver samexistera inom samma verksamhet.

Studien visar därmed att hybridorganisering inte handlar om att skapa fullständig balans mellan olika mål. Snarare handlar det om att kontinuerligt hantera de spänningar som uppstår när flera verksamhetslogiker behöver förenas inom samma organisatoriska struktur. Organisering blir därför inte främst en fråga om att eliminera konflikter mellan utbildning och produktion, utan om att utveckla former för att hantera och balansera dessa spänningar i det dagliga arbetet.

## 6. Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur organiseringen av utbildnings- och produktionsverksamhet tar form i praktiken inom en verksamhet där dessa funktioner samexisterar. Genom en kvalitativ fallstudie av Rättviks skolorbruk har studien analyserat hur struktur, arbetsdelning och samordning påverkar det dagliga arbetet i en verksamhet som kombinerar pedagogiska och produktionsrelaterade uppdrag. Med stöd i Mintzbergs organisationsteori samt teorier om hybridorganisationer och verksamhetslogiker har studien bidragit till en fördjupad förståelse av hur organisatoriska spänningar hanteras i praktiken.

Resultaten visar att verksamheten präglas av en tydlig hybridorganisering där utbildning och produktion integreras inom samma organisatoriska struktur samtidigt som de bygger på olika mål, logiker och villkor. På en formell nivå framställs utbildningen som verksamhetens överordnade syfte, där produktionen fungerar som ett medel för att skapa autentiska lärandesituationer. Samtidigt tyder resultaten på att produktionslogiken i praktiken ofta får ett betydande genomslag i det operativa arbetet, särskilt i situationer där produktionen är tidskritisk och beroende av yttre faktorer såsom väder, säsong och biologiska processer.

Relationen mellan utbildning och produktion framstår därmed inte enbart som en fråga om praktiska samordningsutmaningar utan som en mer grundläggande organisatorisk spänning mellan olika verksamhetslogiker. Utbildningslogiken bygger på progression, handledning, likvärdighet och tid för lärande, medan produktionslogiken präglas av effektivitet, kontinuitet och krav på snabba beslut. Dessa logiker framstår som rationella utifrån sina respektive mål, men är samtidigt svåra att fullt ut förena inom samma organisatoriska struktur. Konflikter mellan utbildning och produktion bör därför inte förstås som tillfälliga organisatoriska problem, utan som en inneboende del av hybridorganisationens villkor.

Utifrån Mintzbergs teori framkommer att verksamheten samordnas genom en kombination av flera olika samordningsmekanismer. Skolverksamheten präglas i hög grad av standardisering genom scheman, kursmål och fasta tidsramar, medan produktionsverksamheten kräver flexibilitet och ömsesidig anpassning utifrån förändrade förutsättningar i det praktiska arbetet. Samtidigt framträder direkt övervakning som en central mekanism i det operativa arbetet där driftledare och arbetsledare fattar situationsanpassade beslut för att hantera produktionens krav. Resultaten tyder därmed på att verksamheten inte kan förstås utifrån en enskild organisatorisk logik eller samordningsmekanism, utan genom ett kontinuerligt samspel mellan struktur, flexibilitet och praktisk anpassning.

Resultaten visar också att dessa organisatoriska prioriteringar får konsekvenser för elevernas deltagande och lärande. Elever med tidigare erfarenhet ges ofta möjlighet att delta i mer avancerade och centrala arbetsmoment, medan mindre erfarna elever i vissa situationer exkluderas från delar av produktionen. Detta tyder på att produktionskraven påverkar hur lärandemöjligheter fördelas inom verksamheten. Samtidigt synliggör resultaten en central paradox: den autentiska produktionsmiljön skapar goda förutsättningar för verklighetsnära lärande och en stark koppling mellan teori och praktik, men riskerar samtidigt att begränsa vissa elevers möjligheter till deltagande och progression.

Trots de organisatoriska spänningarna visar resultaten att kombinationen av utbildning och produktion också innebär betydande pedagogiska möjligheter. Respondenterna beskriver hur den verklighetsnära miljön stärker elevernas förståelse för yrket och skapar meningsfulla kopplingar mellan teori och praktik. För personalen innebär arbetet dessutom att undervisning och produktion integreras på ett sätt som kräver reflektion, pedagogisk medvetenhet och kontinuerlig samverkan mellan olika delar av verksamheten. Hybridorganiseringen framstår därmed inte enbart som en källa till målkonflikter och organisatoriska utmaningar utan också som en viktig resurs för lärande och yrkesutveckling.

Sammantaget visar studien att organiseringen av verksamheter som kombinerar utbildning och produktion präglas av ett kontinuerligt arbete med att balansera olika organisatoriska logiker och praktiska krav. Studien bidrar därmed till forskningen om hybridorganisationer genom att synliggöra hur organisatoriska spänningar och samordningsbehov tar form i det dagliga arbetet snarare än enbart på strategisk nivå. Resultaten indikerar också att hybridorganisering inte handlar om att skapa fullständig balans mellan olika verksamhetsmål, utan om att kontinuerligt hantera och förhandla relationen mellan dem inom ramen för verksamhetens praktiska villkor.

Studien pekar samtidigt på behovet av vidare forskning om hur hybridorganisationer inom utbildnings- och produktionsmiljöer kan utveckla strukturer som både möjliggör effektiv produktion och skapar likvärdiga förutsättningar för lärande och deltagande. Framtida forskning skulle exempelvis kunna undersöka hur elevers deltagande påverkas över tid eller jämföra olika typer av verksamheter där utbildning och produktion integreras inom samma organisatoriska struktur.

Resultaten bör främst förstås i relation till den studerade verksamheten, men kan samtidigt bidra med analytiska insikter om liknande verksamheter där utbildning och produktion integreras.

# 7. Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjuguide

### Gemensamma teman (samtliga intervjuer)

#### 1. Organisering

- Hur skulle du beskriva hur arbetet är organiserat här?
- Hur samarbetar utbildnings- och produktionsdelarna i praktiken?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan olika delar av verksamheten?
- Är det alltid tydligt vem som ansvarar för vad?

#### 2. Prioriteringar

- Kan du beskriva en situation där du behövde prioritera mellan utbildning och produktion?
- Vad avgjorde vad som blev viktigast i den situationen?
- Har du varit med om att undervisning eller produktion behövt prioriteras bort? Berätta.

#### 3. Spänningar och målkonflikter

- Upplever du att det ibland uppstår konflikter mellan utbildning och produktion?
- Hur hanteras dessa i praktiken?
- Vad händer när målen krockar?

#### 4. Balans mellan utbildning och produktion

- Hur ser du på balansen mellan utbildning och produktion i verksamheten?
- Vad fungerar bra med att kombinera utbildning och produktion?
- Vad är svårast i denna kombination?

#### 5. Förändring och utveckling

- Om du fick ändra en sak i hur arbetet är organiserat – vad skulle det vara?

## **Rektor (övergripande perspektiv)**

- Hur skulle du beskriva hur arbetet är organiserat på en övergripande nivå?
- Hur samspelar kommunens verksamhet, arrenderad mark och bolagsdelen i praktiken?
- Hur samordnas utbildning och produktion på ledningsnivå?
- Finns det tydliga riktlinjer för vad som ska prioriteras?
- Hur fattas beslut i situationer där mål står mot varandra?

## **Praktisk personal / drift / maskinhall (produktionslogik)**

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Vilka krav upplever du från produktionen?
- Hur påverkar elevernas närvaro ditt arbete?
- Har du varit med om att produktion fått stå tillbaka för undervisning, eller tvärtom? Berätta.
- Vad gör du när tid eller resurser inte räcker till allt?
- Känner du att det är tydligt vad som ska prioriteras i vardagen?

## **Lärare (utbildningslogik)**

- Hur använder du den praktiska verksamheten i din undervisning?
- Vad är viktigt för att eleverna ska lära sig i denna miljö?
- Hur upplever du samarbetet mellan undervisning och produktion?
- Har du upplevt att produktionen påverkar undervisningen – positivt eller negativt?
- Finns det situationer där undervisningen behöver anpassas efter produktionen?

## **Elev (upplevelse av verksamheten)**

### **Vardag och arbetsuppgifter**

- Hur ser en vanlig dag ut för dig?
- Vilka typer av arbetsuppgifter brukar du göra?

## **Lärande och produktion**

- Upplever du att du är här mest för att lära dig eller för att bidra i produktionen?
- Kan du ge exempel på när du lärde dig något i det praktiska arbetet?
- Hur påverkar det ditt lärande att arbetet sker i en riktig produktionsmiljö?

## **Organisering och tydlighet**

- Hur upplever du att arbetet planeras?
- Får du tydliga instruktioner om vad du ska göra och varför?

## **Prioriteringar**

- Har du varit med om att arbete behövt skyndas på på grund av produktionen?
- Har undervisning någon gång fått stå tillbaka för arbete?

## **Stöd och handledning**

- Får du tillräckligt med stöd och handledning i det praktiska arbetet?
- Vad gör att du lär dig bäst i den här miljön?

## **Spänningar**

- Känns det ibland svårt att hinna både lära sig och arbeta?
- Har du märkt att personal kan ha olika syn på vad som är viktigast?

## **Nyckelfrågor**

- Har du varit med om en situation där det blev tydligt att produktionen var viktigare än undervisningen – eller tvärtom? Berätta.
- Känner du att det är tydligt vad som är viktigast i olika situationer?

## **Avslutande fråga**

- Om du fick ändra en sak i hur undervisning och arbete fungerar här – vad skulle det vara

## Referenser

Alexius, S. & Furusten, S. (2020) 'Enabling sustainable transformation: Hybrid organizations in early phases of path generation', *Journal of Business Ethics*, 165, s. 547–563.

Allabolag (2024) *Rättviks skoljordbruk AB*. Tillgänglig: <https://www.allabolag.se/foretag/r%C3%A4ttviks-skoljordbruk-ab/r%C3%A4ttvik/jordbruk/2KG6UMII63IHJ> (Hämtad: 2026-01-06).

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2018) *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. 3 uppl. London: SAGE.

Battilana, J. & Dorado, S. (2010) 'Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations', *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1419–1440.

Bidwell, C.E. (2013) 'The school as a formal organization', i *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, s. 972–1022.

Billett, S. (2001) *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Sydney: Allen & Unwin.

Björk, L. & Tengblad, S. (2023) *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden*. Stockholm: SNS Förlag. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1735027/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad: 2026-01-06).

Braun, V. & Clarke, V. (2006) 'Using thematic analysis in psychology', *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77–101.

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2018) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 4 uppl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Daft, R.L. (2022) *Organization theory and design*. 13 uppl. Boston: Cengage.

Flisbäck, M. & Carlén, M. (2021) *Livspolitik och existentiell mening i ett alternativt samhälle på landsbygden*. Tillgänglig: <https://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:1638975/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad: 2026-01-06).

Joldersma, C. & Winter, V. (2002) 'Strategic management in hybrid organizations', *Public Management Review*, 4(1), s. 83–99. <https://doi.org/10.1080/14616670110101708>

Karré, P.M. (2022) 'The thumbprint of a hybrid organization—A multidimensional model for analyzing public/private hybrid organizations', *Public Organization Review*, 23(2), s. 777–791.

Koehne, F. & Birrell Ivory, S. (2024) 'Polycratic governance in hybrid organisations: The re-enchantment of collegiality', *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 42(9), s. 1103–1129.

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Pache, A.-C. & Santos, F. (2013) 'Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics', *Academy of Management Journal*, 56(4), s. 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Regeringskansliet (2024) *Regeringen fortsätter satsa på forskning om hållbart samhällsbyggande samt landsbygder och regional utveckling*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/12/regeringen-fortsatter-satsa-pa-forskning-om-hallbart-samhallsbyggande-samt-landsbygder-och-regional-utveckling/> (Hämtad: 2026-04-18).

Stiernhööksgymnasiet (2024) *RSJAB – Rättviks skoljordbruk*. Tillgänglig: <https://www.stiernhooksgymnasiet.se> (Hämtad: 2026-04-10).

Rättviks kommun (2024) *Stiernhööksgymnasiet*. Tillgänglig: <https://www.rattvik.se/forskola-skola-och-utbildning/gymnasium/stiernhooksgymnasiet.html> (Hämtad: 2026-04-04).

Schemmann, M. & Bonn, E. (2023) 'Researching (multiple) coordination of action in adult education organizations—Theoretical approaches, empirical findings and future perspectives', *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 46(1), s. 9–23.

Scott, W.R. & Davis, G.F. (2007) *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Segnestam Larsson, O. & Wolter, F. (2021) *Vad kännetecknar de organisationer som studeras med hjälp av begreppet hybridorganisation?* SCORE rapportserie 2021:7.

Skolverket (2024) *Naturbruksprogrammet*. Tillgänglig: <https://www.skolverket.se/download/18.79355301188216cb03d34f/1684327179687/Naturbruksprogrammet.pdf> (Hämtad: 2026-05-01).

Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012) *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Zollo, L., Pellegrini, M.M., Falsetta, G. & Rialti, R. (2023) 'How to combine multiple identities and gaining stakeholders legitimacy in hybrid organizations? An organizational design response', *Journal of Management and Governance*, 27(4), s. 1189–1222.

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

JA, jag, Mathilda Nyberg har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

JA, jag, Amanda Hansson har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.