

DELAT LEDARSKAP I PRAKTIKEN

— EN STUDIE INOM SKOLVERKSAMHETEN

Magisteruppsats i Företagsekonomi
Vid institutionen för data- och affärsvetenskap

Samra Bećirević
Melina Hasanbegović

HT 2009:MF30



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Förord

Vi vill härmed tacka verksamhetschefen på Kommunalskontoret i Brämhult för att just vi fick möjligheten att undersöka hur delat ledarskap fungerar i praktiken inom en avgränsad del av skolverksamheten. Vi vill även tacka respondenterna som tog sig tid till att hjälpa oss med den här studien. Sist men inte minst, ett stort tack till vår handledare som hjälpt till och stöttat oss under uppsatsens gång. Samt vår opponent och examinator som kommit med konstruktiv kritik som bidragit till uppsatsens utveckling.

Borås 2009-11-08

Svensk titel: Delat ledarskap i praktiken – en studie inom skolverksamheten.

Engelsk titel: Shared leadership – a case study within the school sector.

Utgivningsår: 2009

Författare: Samra Bećirević och Melina Hasanbegović.

Handledare: Torbjörn Ljungkvist

Abstract

First and foremost we would like to inform our readers that the actual language of this paper is Swedish.

The society is changing, and both the vision and structure of leadership changes with it. This study concentrates on shared leadership and how it is practiced. We are going beyond the traditional leadership towards the less noticed shared leadership. Besides it is of interest to take a look on goals internally and externally in order to see how to reach fulfillment.

The lack of time seems to be a problem in the school sector and it has been given a lot of attention in earlier studies, but the problem remains. Principals are carrying a heavy load when it comes to administrative work and that is being done on the expense of pedagogy and school development among other thing. Our purpose is to see how everything comes together between goals, school sector and efficiency to be able to come to conclusions about improvements and how to simplify the day-to-day work for the principal.

We have chosen to use a qualitative method and make a study based on abduction to get primary data. Abduction results in a mixed use of theory and empery in order to analyze the result.

Based on this study there are some ways to facilitate a principal's day-to-day work, one of them being to share offices. Principals have to learn how to resist the external pressure in order to maintain the success that takes them forward. What could be even more important is to have the same goal, all parties need to agree. Municipality, management, operational manager and the principals must cooperate and work towards the same goal. This can only be implemented if the principals have the opportunity to join in and set the goals together with the other parties in order to have an influence on the whole organization.

It is easy to find pros and cons with everything but it is more important to focus on the possibilities of change, improvement and efficiency. Even small changes can have decisive influence on the future.

Keywords: shared leadership, goals, efficiency.

Sammanfattning

I takt med att samhället förändras så förändras också synen på ledarskap och dess utformning. Denna studie koncentreras på det delade ledarskapet och hur det fungerar i praktiken. Den går alltså bortom det traditionella ledarskapet och söker sig vidare mot det mindre uppmärksammade delade ledarskapet. Det är av intresse att se hur man ser på mål, både internt och externt, för att se om man har en enad bild om hur man uppnår måluppfyllelse.

Tidsbristen är ett problem inom skolverksamheten och det har uppmärksammats inom diverse studier tidigare, dock kvarstår problemet. Rektorerne belastas för mycket med exempelvis administrativa arbetsuppgifter och detta görs blanda annat på bekostnad av det pedagogiska och skolans utveckling. Vårt syfte är att se hur det hela hänger samman mellan mål, verksamhet och effektivitet för att i sin tur komma fram till hur man skulle kunna förbättra och förenkla rektorernas vardag.

Vi har valt att göra en kvalitativ ansats och använda abduktiv metod för att få fram primärdata. Den abduktiva metoden resulterar i att vi pendlar mellan teori och empiri för att analysera utfallet.

Det vi kommit fram till är att det finns ett antal sätt att underlätta för rektorerna i praktiken, varav ett av dem är att dela kontor. Dessutom så måste rektorerna lära sig att stå emot trycket utifrån för att ta vara på det som driver de framåt. Det som kan ses som avgörande är att man måste ha samma mål. Alla parter måste enas om ett och samma mål. Med andra ord så gäller det att kommunen, ledningen, verksamhetschefen och rektorerna arbetar för en och samma sak och strävar mot samma mål. Detta kan enbart uppnås om rektorerna får vara med och sätta målen för att sedan kunna implementera dem inom hela verksamheten.

Man kan lätt hitta för- och nackdelar med allt men det gäller att kunna se möjligheterna till förändring, förbättring och effektivisering. Även små förändringar kan vara avgörande i framtiden.

Nyckelord: delat ledarskap, mål, effektivitet.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	- 1 -
1.1 Problembakgrund och diskussion	- 1 -
1.2 Problemformulering	- 2 -
1.3 Syfte	- 2 -
1.4 Avgränsning	- 3 -
2 Metod.....	- 4 -
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	- 4 -
2.2 Kvantitativ- respektive kvalitativ metod.....	- 5 -
2.3 Validitet och Reliabilitet	- 5 -
2.4 Tillvägagångssätt	- 6 -
3 Teoretisk referensram.....	- 8 -
3.1 Ledarskap	- 8 -
3.2 Målförverkligande ledarskap.....	- 10 -
3.2.1 Utveckling.....	- 12 -
3.2.2 Scientific management.....	- 12 -
3.2.3 Målstyrning.....	- 13 -
3.2.1 Användbara mål.....	- 14 -
3.3 Delat Ledarskap.....	- 16 -
3.3.2 Skäl mot delat ledarskap	- 20 -
3.3.3 Skäl till delat ledarskap	- 22 -
4 Empiri.....	- 24 -
4.1 Empirisk bakgrund	- 24 -
4.2 Del I – Skola X.....	- 24 -
4.2.1 Bakgrund.....	- 24 -
4.2.2 Arbetsuppgifter	- 25 -
4.2.3 Elever och personal.....	- 26 -
4.2.4 Delat ledarskap	- 27 -
4.2.5 Måluppfyllelse	- 29 -
4.2.6 Effektivisering	- 30 -
4.3 Del II – Skola Y	- 31 -
4.3.1 Bakgrund.....	- 31 -
4.3.2 Arbetsuppgifter	- 31 -
4.3.3 Elever och personal.....	- 33 -
4.3.4 Delat ledarskap	- 33 -
4.3.5 Måluppfyllelse	- 34 -
4.3.6 Effektivisering	- 35 -
5 Analys.....	- 37 -
5.1 Målförverkligande ledarskap	- 37 -
5.2 Delat ledarskap	- 39 -
6 Diskussion.....	- 42 -
7 Slutsatser	- 46 -
8 Tips för fortsatt forskning	- 48 -
Bilaga 1: Intervjuguide.....	- 52 -
Bilaga 2: Utdrag ur “Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet - Lpo 94”.....	- 53 -
Bilaga 3: Rektorns ansvar LPO94	- 56 -

1 Inledning

Här kommer ni att läsa om denna studiens bakgrund, syftet och hur vi har valt att avgränsa oss. I detta kapitel ingår även en problemformulering som står till grund för studien och dess utformning.

1.1 Problembakgrund och diskussion

Lennart Grosin¹ har sagt att skolledarnas ledarskap är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för skolans framgång och måluppfyllelse. Men vad händer då när skolornas ledare, rektorerna, inte kan utöva ledarskapet fullt ut? De olika utvärderingarna och rapporterna som skrivits hittills visar på att den situation som dagens rektorer i Borås skolor befinner sig i är krävande och arbetsuppgifterna komplexa. Dessutom så finns det indikationer på att rektorerna inte kan hantera ledarskapet. Rektorerna belastas alldeles för mycket, med exempelvis administrativa uppgifter, vilket resulterar i att det inte finns någon tid över till utövning av ledarskap. Tidsbristen leder till att det pedagogiska ledarskapet brister och att lärarna, i vissa fall, känner sig utlämnade av rektorerna. Men även slutkonsumenten, eleverna, påverkas av en situation som denna (Nilsson, 2009 nr. 4).

Delat ledarskap kan ses som en lösning på problemet då det finns två rektorer som samarbetar och leder organisationen framåt. Delat ledarskap är ett relativt nytt fenomen som dykt upp på ytan i organisationer och verksamheter (Döös et al. 2006, s. 14). Det har förmodligen utövats inom organisationer och verksamheter länge, då chefer har samarbetat och delat på ansvaret, utan att kalla det för just delat ledarskap. Det finns också fall där man inte riktigt "vetat" om att man använt sig av delat ledarskap (Döös et al. 2006, ss. 14-15). "Ett kärt barn har många namn", brukar man säga och det stämmer även in på delat ledarskap, då ledarskapet heter olika beroende på hur chefsparen bestämt sig för att benämna det gemensamma ledarskapet.

Hur fungerar det delade ledarskapet på grundskolorna X och Y? Rektorerna i skolorna har fått möjlighet att gå externa och interna utbildningar, de har även fått hjälp av extern coachning för att underlätta den praktiska utövningen av det delade ledarskapet. Även för att hitta en balans i sitt arbete. Rektorerna och alla skolledare fick i två veckors tid registrera sin tidsanvändning i en journalbok (Nilsson, 2009 nr 1), där deras resultat sedan utvärderades. Detta för att kartlägga vilka arbetsuppgifter som kräver mest tid. Delat ledarskap används på båda skolorna, men utövas på två olika sätt. Frågan är då hur man utövar delat ledarskap på ett effektivt sätt?

Den här undersökningen handlar om delat ledarskap, vad det är och hur det bedrivs i de två nämnda skolorna. Eftersom det delade ledarskapet rektorerna emellan är uppdelat på olika sätt så vill vi få fram vilka för- och nackdelar det finns med de två olika fördelningarna. Samtidigt som vi vill undersöka om det går att effektivisera delat

¹ Lennart Grosin är en forskare som utforskade hur de framgångsrika skolorna uppehöll effektiviteten (Nilsson, verksamhetschef, möte den 27 mars 2009).

ledarskap på ett sätt som gör att bland annat arbetsbelastningen och den praktiska utövningen förenklas och förbättras. När det kommer till effektivitet så finns det olika sätt att angripa det hela. Sköldberg (1990) har bland annat delat in effektivitet i två olika fack som ändå hör ihop. Vid insatseffektivitet ses lönsamhet som det främsta målet (Sköldberg, 1990 s. 227) medan man vid utsiktseffektivitet ser överlevnad som det primära målet (Sköldberg, 1990 s. 229). Med mål menas ett önskvärt framtida tillstånd (Sköldberg, 1990, ss. 229-246). Det gäller att bestämma vad det är man vill satsa på, vilket även gäller inom skolverksamheten. Den teori som vi funnit kring delat ledarskap kommer att speglas mot rektorernas praktiska erfarenheter.

Rektorn har bland annat ansvar för att upprätta en arbetsplan, att följa upp skolans resultat och utvärdera det i förhållande till de nationella målen som ställs i skolplanen och arbetsplanen (Nilsson, 2009 nr.5). Rollen som biträdande rektor försvinner eventuellt som tjänst och allt flera skolledarteam, två-tre rektorer, etableras. Dessutom så ökar kraven på att man ska samverka med andra aktörer såsom kultur, fritid, företag och så vidare. Den nyetablerade utvecklingsenheten i Borås Stad har fått i uppdrag att genomföra skolledarutbildningar med alla rektorer och det sker olika former av ledarskapsutvecklingsinsatser i Borås Stad och kommundelarna. Bland annat inom mentorskap, handledning, kompetensutveckling och arbetsmiljöutbildning. Alla verksamhetschefer inom förskolan och grundskolan samt utbildningschefen inom gymnasieskolan har i uppdrag att kartlägga skolledarnas förutsättningar, utbildning, personligt ledarstöd, rekrytering och stöd (Nilsson, 2009 nr.1). Inom skolväsendet i Borås Stad finns det problem med lön, utveckling, rekrytering och arbetsbelastning bland ledarna, rektorerna. Det är också det som ligger till grund för denna undersökning.

1.2 Problemformulering

Studien syftar till att undersöka brister och styrkor som det delade ledarskapet medför. Tanken är också att komma in på vilken ledarskapsform som är att föredra och som kan effektivisera verksamheten och underlätta nuvarande situationen på skolorna. Det här gör att vår huvudfråga kommer innefatta allt detta. Ett sätt att angripa huvudfrågan blir att redogöra för vad delat ledarskap och målförverkligande ledarskap egentligen innebär.

Huvudfråga: Hur fungerar delat ledarskap i praktiken och hur förhåller det sig till verksamhetsmålen?

Delfråga: Hur kan ett delat ledarskap förbättras?

1.3 Syfte

Det huvudsakliga syftet med denna studie är att undersöka hur rektorernas ledarskap förhåller sig till verksamhetens måluppfyllelse. Vetenskaplighet tillförs genom stringent metodtillämpning och genom att empirin problematiseras utifrån teori om delat ledarskap. Det här för att se hur allt hänger samman och hur det i sin tur påverkar den praktiska utövningen. Delat ledarskap har visserligen en innebörd men hur tolkas det av rektorerna på plats, det vill säga av utövarna av den här sortens ledarskap? Syftet med

studien är också att den ska ge bild av innebörden av delat ledarskap och förhålla det mot andra former av ledarskap.

1.4 Avgränsning

I den här studien kommer vi att avgränsa oss till två grundskolor och deras fyra rektorer, baserat på önskemål och val från uppdragsgivarens sida. För att kunna jämföra delat ledarskap med enskilt ledarskap så kommer vi använda rektorerna som arbetar med delat ledarskap idag och deras tidigare erfarenheter av ledarskap. För att minska komplexiteten kommer vi inte att beröra några andra skolor eller förskolor i området. Visserligen så kan studiens resultat komma att bli användbart även inom andra områden men tiden räcker inte till för att undersöka detta på ett rättfärdigat sätt. Även om studien påverkar eleverna och pedagogerna i slutändan så kommer vi inte att ta del av deras åsikter och erfarenheter kring ledarskap men vi hoppas att den här studien kommer att ge någon utdelning till dem också.

2 Metod

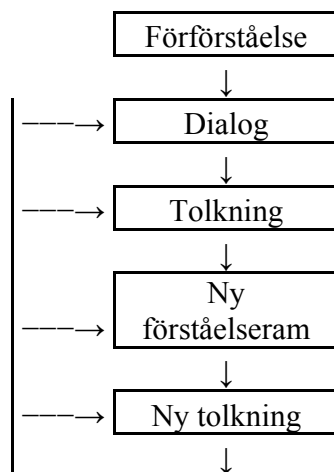
Här presenteras det vetenskapliga förhållningssättet samt vilken metod som valts och en kort motivering till valet. Kapitlet berör även datainsamling och tillvägagångssättet som använts vid studiens genomförande.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Eftersom den här studien behandlar delat ledarskap, främst inom grundskolan, anser vi att det är viktigt för oss att bygga upp förståelsen för begreppet. Även om vi har management- bakgrund och har läst ett flertal kurser inom området så har vi inte stött på begreppet delat ledarskap eller gått djupare in på området tidigare.

Vi kommer att pendla mellan helhet och olika synvinklar för att bygga upp förståelsen och förhoppningsvis kunna bidra med lösningar till de problem som diskuteras i föreliggande studie. För att kunna tolka empirin på bästa sätt och ”ställa den mot väggen” är det viktigt att kunna analysera, diskutera, reflektera men även kunna komma fram till egna slutsatser.

Den tankegångarna leder oss till det hermeneutiska förhållningssättet. Genom det hermeneutiska förhållningssättet kan vi som forskare, enligt Heine Andersen (1994:173 se Andersen 1998 ss. 193-194), förändra vår förståelse genom att ändra vår förförståelse och utesluta fördomar. Som nämnts i stycket innan kommer vi att dra egna slutsatser och tolkningar, vilket resulterar i en undersökning ur rektorernas synvinkel som vi fått tolka fritt.



Den hermeneutiska spiralen (Källa: Heine Andersen (1994:173 se Andersen 1998 s. 193)

Vi kommer att pendla mellan teori och empiri för att få förståelse för ämnet och bygga upp kunskap om det. På vägen till resultatet kommer vi att prova våra idéer, utgå ifrån teorin för att se vad empirin säger och tvärtom. Det här gör att den valda metoden är den

abduktiva, som resulterar i ett pendlande fram och tillbaka och som förhoppningsvis leder oss rätt.

Denna studie är indelad i dessa delar:

Teoretisk referensram – Här går vi igenom den teori som bidrar till kunskap och förståelse för ämnet. Samtidigt som vi bygger en grund för att kunna analysera med hjälp av teorin. Vi har valt att dela upp teorin i ledarskap, målförverkligande ledarskap och delat ledarskap.

Empiri – Här presenteras intervjuernas bidrag till uppsatsen, det material som vi kommer använda som utgångspunkt när vi närmar oss analysen.

Analys – diskussion kring teorin och empirin som framkommit genom denna studie.

Diskussion – här reflekterar vi själva över ämnet och våra egna tankar får komma fram.

Slutsatser – Här drar vi slutsatser kring ämnet och försöker ge svar på vår huvudfråga och delfråga.

2.2 Kvantitativ- respektive kvalitativ metod

Vi vill skapa oss djupare förståelse och anskaffa oss kunskap om delat ledarskap och hur det ter sig i praktiken. Därför används den kvalitativa metoden i denna studie, där vi med hjälp av metoden kommer att förstå helheten, sedd ur rektorernas perspektiv, men även problemet. Anledningen till att denna metod föredras beror på att vi eliminerar användningen av matematik och statistik för att koncentrera oss på förståelse, och inte förklarande som i den kvantitativa metoden (Holme & Solvang, 1997 se Andersen, 1998 s. 31). Den kvantitativa metoden har vi valt att utesluta och därmed även de klara riktlinjerna för genomförande. Detta sätt är mer användbart då det kommer till den typen av undersökning som vi valt att koncentrera oss på.

För oss så gäller det att förstå helheten, sammanhanget och analysera kring det. Eftersom vi valt den kvalitativa metoden så kommer vi att ha olika perspektiv och ändra våra tolkningar och tankar ända fram till slutet. Det finns inga specifika riktlinjer som i den kvantitativa metoden, utan vi får bygga upp informationen steg för steg och pröva våra idéer allteftersom (Andersen, 1998 s. 192).

2.3 Validitet och Reliabilitet

Enligt Winter (1992 se Andersen, 1998 s. 85) anger reliabiliteten graden av tillförlitlighet på resultatet från en mätmetod. Den visar med andra ord hur tillförlitlig uppsatsen är och om man verkligen mäter det som ska mätas. Med det kan vi konstatera att vår uppsats baseras på den bifogade intervjuguiden som använts som bas för att skapa ett enhetligt intryck och ge ökad tillförlitlighet. Detta stärks då intervjuerna spelats in på plats för att säkerställa att vi återger empirin korrekt. Att man i empirin tydligt kan läsa vem av respondenterna som säger vad höjer också trovärdigheten. Sekundär empiri, i form av utredningsmaterial, är det som kan sänka tillförlitligheten och trovärdigheten då vi inte till 100 procent kan lita på att all data är sann och riktig.

Validiteten består av två termer giltighet och relevans som i sin tur säger om den teoretiska och den empiriska begreppsplanen överensstämmer och om empirin är relevant för problemställningen (Halvorsen 1992:42 se Andersen, 1998 s. 85). Vi har försökt att ta med sådan teori som kan tänkas vara relevant utifrån uppsatsens syfte och frågeställning. Forskningen om delat ledarskap är dock begränsad², vilket betyder att föreliggande studie kan bidra med att utveckla kunskapen inom området.

2.4 Tillvägagångssätt

Studiens material har anskaffats genom litteratur så som böcker, vetenskapliga artiklar, intervjuer men även internt material³ som vi fått ta del av från verksamhetschefen och rektorerna i fråga. Dem flesta artiklarna behandlar de olika delarna i teorin och har anskaffats med hjälp av Borås Högskolas sökmotor, men även från andra elektroniska källor. Detta material har samlats in av bland annat andra forskare, personer och organisationer (Andersen, 1998 s. 150) innan vi tagit till oss det. Den primärdata som finns i denna studie är empirin, som består av intervjuerna.

Genomförandet av den här studien började med att vi träffade verksamhetschefen, Nilsson⁴, i en av Borås kommundelar. Anledningen till att det blev just denna verksamhetschef och dessa skolor var att de efterfrågade en sådan här studie för utvecklingens skull, vilket också fängade vårt intresse. Vid mötet med verksamhetschefen fick vi ett klagörande av bakgrund till studien och dess syfte, där vi även fick med oss internt material⁵. Detta möte var själva utgångspunkten för studien. Valet av rektorer som medverkat under studiens gång baserades på uppdragsgivarens önskemål, han ville åstadkomma förändring inom sin kommundel och dessa två rektorspar hade utformat arbete på olika sätt. Tanken var att möjliggöra en jämförelse samt komma med konstruktiva förslag på åtgärder som leder till förbättringar och effektivitet.

Eftersom vi inte hade kommit i kontakt med begreppet delat ledarskap tidigare så började vi med att införskaffa oss kunskap för att sedan kunna gå vidare. Efter lite djupare granskning av den data som uppdragsgivaren delat med sig så kunde vi identifiera problem och även formulera huvudfrågan. Det var även viktigt att bearbeta den data som vi själva lyckats hitta och bygga en grund bestående av teoridelen för att sedan kunna skriva en intervjuguide inför intervjuerna. Tanken med intervjuerna var att få så mycket information som möjligt kring hur det verkligen är att arbeta som rektor, med delat ledarskap, i Borås Stads grundskolor. Nackdelen med intervjuer är att svaren inte behöver vara helt sanna och ärliga. Respondenterna kan försköna svaren eller säga det de tror att man vill höra (Andersen, 1998 s. 146). Detta har vi försökt förebygga genom att inte delge intervjufrågorna till respondenterna innan intervjuerna. Om inte annat så reducerar man risken för felutfall genom att försöka minimera påverkbarheten.

² Josefin Södergård, Utvecklingsledare, Center för LedarUtveckling Göteborg, kontakt via telefon den 5 juni 2009 för tips om litteratur inom området delat ledarskap.

³ Redovisat under rubriken "Opublicerat material" i källförteckningen.

⁴ Nilsson, verksamhetschef, möte den 27 mars 2009

⁵ Se fotnot 3.

Problematiken kan också bestå i att man inte kan avbryta personer i ledande ställning på samma sätt (Andersen, 1998, s. 146). Med tidsbegränsningen i bakhuvudet så försökte vi styra intervjuerna genom att gå in på nästkommande fråga om respondenterna svävade utanför ramarna. Vi använde oss av den delvis strukturerade intervjuer. Med stöd av vår intervjuguide, som bland annat undvek ledande frågor och frågor som väcker anstöt (Andersen, 1998, ss. 162,165-167). För att öppna upp en bra dialog med respondenterna så valde vi att inledningsvis ställa öppna frågor, exempelvis om deras väg till en plats i duon. Detta för att sedan gå närmare in på dem frågor som är direkt relaterade till studiens synvinkel. Intervjuerna inkluderade följdfrågor för att säkerställa att vi förstått och för att få utförligare svar om något var oklart. På det sättet så kunde vi också gå lite djupare in på ämnet under intervjuerna.

Intervjuerna utfördes på respektive skola men utförandet skiljer sig i ett avseende. På den ena skolan, X, intervjuades rektorerna var för sig, medan rektorerna på den andra skolan, Y, insisterade på att intervjuas samtidigt då studien handlar om just delat ledarskap. Senare slog tanken oss att vi kanske hade fått ut mer av intervjuerna på den andra skolan om vi hade intervjuat rektorerna tillsammans. Det får dock förbli osagt då man inte vet hur ärliga de vågar vara framför varandra och diverse omständigheter som spelar in. Det kanske också kan vara så att enskilda intervjuer ger mer då man får svara för sitt och kan få vara mer ärlig och öppen. Samtidigt som intervjuer tillsammans kan ge en heltäckande bild då dem kan komma på olika saker att berätta och på så sätt ge en mer rättvis återspeglning av verkligheten. Eftersom intervjuerna spelades in så kunde vi slappna av under intervjuernas gång och ha en bra konversation med rektorerna. Resultatet sammanställdes och utgör vår empiriska del, som vi utgår ifrån vid analys, diskussion och slutsatserna.

2.5 Reflektion över metodval

Som vi nämnt tidigare så var detta ett nytt område för oss, varpå vi började med att söka litteratur och fann då att det var aningen svårare än vi hade trott. Den vetenskapliga litteraturen som vi fann var begränsad samtidigt som en och samma författare stod bakom studierna inom området. Detta gjorde att vi tog kontakt med Center för Ledarutveckling i Göteborg⁶ för att se om de hade några tips på hur vi kunde gå tillväga samt vilken litteratur som vi kunde få nytta utav. Tyvärr så visade det sig att deras kunskaper om detta också var begränsade vad gäller litteraturfältet, de hade använt sig av samma litteratur som vi hade hittat. Med andra ord så dominerade Döös inom forskningen av delat ledarskap i Sverige. Inom utländsk litteratur fann vi dock återkommande punkter som vi kände igen från det vi hade läst om som Döös hade skrivit. Så vi sökte information inom närliggande områden och fick fram det som står till grund för denna studie.

Vi valde att gå på ytan i det som de olika författarna förde fram, detta för att ge en grundläggande bild över deras tankar och funderingar inom området. Samtidigt som vi inte ville påverkas av deras synsätt alltför mycket. Då författarnas tankar går isär har vi

⁶ Se fotnot 2, sid. 6.

valt att presentera dem utan att gå in alltför djupt i det. Bland annat så kan Taylorismen⁷ höra hemma då man talar om vinstgivande företag. Anledning till att vi valt att ha med detta även då vi behandlar offentlig verksamhet är för att man påverkas av sådana tankar till en viss grad, oavsett verksamhet. Man kommer inte undan kontrolltanken, för att inte tala om kontrollbehovet, offentlig verksamhet påverkas också av marknaden samt intressenterna utanför organisationen och verksamhetens väggar.

Därutöver så var respondenterna våra primära källor, då vi baserat studien på deras erfarenhet. Förutom fastställande av intervjuetid så gick det alldeles utmärkt att komma i kontakt med dem. Men tidsbristen visade sig även då, när vi fick vänta en tid innan intervjuerna. Det som kan ses som en nackdel är att vi inte fick tillfälle att ha regelbunden kontakt med uppdragsgivaren. Från början var tanken att vi skulle bolla idéer och se till att de verkligen fick ut det de ville från denna studie. Men tids nog så fick vi helt fria händer vid utförande av denna studie. Det kan vara en nackdel sett ur verksamhetens synvinkel då de inte haft något inflytande över studiens utveckling.

När det kommer till samarbetet oss emellan, författare till denna studie, så var största problemet att kombinera arbete och studier. Tiden stod i fokus även här.

3 Teoretisk referensram

I det här kapitlet går vi närmare in på vad delat ledarskap är. Man får en inblick i hur cheferna och medarbetarna ser på delat ledarskap och hur de berörs av det. Även hinder, problem och missuppfattningar kring ledat ledarskap behandlas i detta kapitel. Men innan vi kommer in på det så kommer vi behandla ordet ledarskap i allmänhet samt målförverkligande ledarskap.

3.1 Ledarskap

I början såg man organisationer som rationella och effektiva verktyg (Weber 1978, se Brunsson & Olsen, 1998, s. 14). Man har alltmer börjat uppmärksamma två synsätt, den pessimistiska där man ser till utmaningarna samt den optimistiska där man ser mönster som inspirerar, engagerar och bidrar till förändring (Brunsson & Olsen, 1998, s.14). Organisering har oftast setts som ett försök att ”samordna, influera och kontrollera” människan för att nå ett visst syfte (Brunsson & Olsen, 1998, s.14). Inom organisationer ses rationalitet och kontroll som den mest betydelsefulla normen (Scott, 1992, Brunsson & Olsen 1993:12, se Brunsson & Olsen, 1998, s.19).

Locke (2003: 271 se Reid, 2009, s.1078) definierade ledarskap som ”processen att få andra att jobba mot samma mål”. Han ansåg även att det en ensam ledare kunde göra och ansvara för var utveckling av en vision och sammansättning av en grupp människor som

⁷Fredrick Winslow Taylor var en amerikansk ingenjör som utvecklade taylorismen, scientific management, i början av 1900-talet (Fredrick Winslow Taylor, 2009).

kunde verkställa visionen (Locke, 2003; Locke et al., 2007 se Reid, 2009, s.1078). Man kan säga att observationer som gjorts inom organisationsforskning under de senaste 30 åren berikat området. Det har bidragit till att man vidgat vyerna och öppnat upp nya vägar (Brunsson & Olsen, 1998, s.20). Organisationer dominerar och är mäktiga. De skapar kapabilitet och kapacitet för handling, konflikthantering och problemlösning. Dem formar ett socialt nät och det är svårt att förstå moderna samhället utan att ha förstått under vilka omständigheter som organisationer utvecklas (Brunsson & Olsen, 1998, s.22). Överlag är det svårt att utveckla "lag-lik" teorier. Det bästa vi kan göra är att lokalisera mekanismer och upptäcka frekventa och upprepbara mönster som pekar på ett visst samband. Detta är ett område inom vilket det är svårt att generalisera (Mayntz 1997, Elster 1998, se Brunsson & Olsen, 1998, ss.22-23). För att skapa förståelse så måste man ta hänsyn till processer och mekanismer som etableras, bibehålls och förändrar interaktionsmönster och relationer mellan organisationer och de som påverkar organisationsbildningen (Brunsson & Olsen, 1998, s.30). De som försöker påverka organisationsbilden arbetar oftast i en modell-värld som inkluderar scheman, principer och förenklade mål och framgångsfaktorer. Därför uppnår oftast inte sådana reformer sitt syfte (Brunsson & Olsen, 1998, s.30). Det har visat sig att organisationer fungerar bra för att naiva reformer inte implementerats (Brunsson & Olsen 1993, se Brunsson & Olsen, 1998, s.30).

Kommunikation och kommunikationssystem är viktigt. Det är även viktigt att välja rätt personer för ledningsfunktioner eftersom det är de som ska kommunicera vidare. För att ha ett bra kommunikationssystem eller kommunikationsflöde är det viktigt att personerna vet sina positioner. Som Barnard (1983, s. 223) nämner kan inte personer utan positioner fungera som ledare och utan sina positioner är de som "slumrande möjligheter", som han uttrycker det. Det som krävs av en chef är lojalitet, annars fungerar inte kommunikationslinjen. Detta betyder att en chef ska vara tillgänglig och närvarande när den behövs (Barnard, 1983, s.225). Det är viktigt att chefer och chefstjänster uppmuntras och beröms för sitt arbete, lojalitet och så vidare. Men i organisationer är det svårt att ge rätt uppmuntran till de med chefstjänster. De belöningar som ges är mest materialistiska och fysiska (Barnard, 1983, s.226). Förutom ansvar och lojalitet finns det två personliga egenskaper till, relativt allmänna egenskaper och speciella egenskaper. Allmänna egenskaper omfattar bland annat anpassningsförmåga, flexibilitet, mod. Dessa egenskaper är de medfödda och utvecklas genom erfarenhet, vilket gör att dem är svåra att bedöma. Speciella egenskaper utgörs av kompetens och teknik, då dessa egenskaper är öppna och står till förfogande för utveckling (Barnard, 1983, ss.226-227). Det finns tre faktorer internt inom organisationer som visar på ledarnas beteende och uppfattningar, och hur dessa uppfattningar påverkar arbetet och attityder i organisationen. De tre faktorerna är moral (morale), driftfunktioner (operational functions) och ledarskapsbefogenheter (leadership attribution). Organisationsmoralen medför en känsla av förtroende för organisationens framtid men också en kollektiv känsla av effektivitet. När det kommer till driftfunktionerna läggs fokus på beslutsfattandet, bland annat långsiktig planering. Ledarskapsbefogenheten står till grund för beslutsfattande och tycks motivera organisationsmedlemmar till att genomföra besluten (Bandura, 1982; Bohn, 2002 se Reid 2009, s.1084).

Utbyte av nyttigheter, skapande och omvandling är olika funktioner av samverkande mänskliga system och det är det som utgör en organisation (Barnard, 1983, s.244).

Verksamheten för informella ledningsorganisationer består bland annat av åsikter, förslag och misstankar som inte kan ta sig igenom formella kanalerna utan att leda till frågor där beslut måste tas (Barnard, 1983, s.230). Den främsta funktionen för informella organisationer är att öka kommunikationsmedel, detta genom att minska formella beslut och stödja önskvärd påverkan som överensstämmer med schemat för formellt ansvar (Barnard, 1983, s.231). Ledningsfunktionen är att etablera och bevara ett kommunikationssystem, vilket består av organisationsschema och personal (Barnard, 1983, s.231). Samverkan är hela organisationens arbete och inte ledarskapets arbete. Den är det givande tillvägagångssättet medan ledarskapet är den nödvändiga "talesmannen", som Barnard (1983) uttrycker det. Ledarskap består av två synvinklar där den ena är individuell, lokal och den andra är mer övergripande och mer varaktig. Den första ledarskapsaspekten är den omedelbara aspekten, högst varierande genom tid och rum. Den kan utvecklas genom träning och utbildning. Denna ledarskapsaspekt är den tekniska aspekten. Den andra ledarskapsaspekten är med bestående och övergripande, mer subjektiv och återspeglar samhället, dess attityder och ideal. Denna aspekt förknippas med termen ansvar, har individuell överlägsenhet i beslutsamhet, uthållighet och mod. Det är denna ledarskapsaspekt som bestämmer kvaliteten på en handling, framkallar respekt och uppskattning.(Barnard, 1983, ss.262-263)

Med organisationens effektivitet som utgångsläge är kontroll viktig och har betydelse i samband med verkningskraft, som i sin tur inkluderar effektivitet (Barnard, 1983, s. 242). Då verkningskraft används i organisationer gäller det att upprätthålla stabilitet i organisationsaktiviteterna. Detta kan göras genom att ta hänsyn till människans drivkraft för att få till de nämnda aktiviteterna (Barnard, 1983, s.243). Om en organisation vill överleva måste den då vara uppmärksam på tillväxt och bevara auktoriteten, för att då kunna göra de handlingar som behövs för samordning, effektivitet och verkningskraft (Barnard 1983 ss.234-235), men även skapa överskott (Barnard, 1983, s.259).

Organisationens hållbarhet beror på ledarskapets kvalitet, vilket i sin tur beror på vilken moral ledarskapet har. Om moraliteten är låg kommer ledarskapets inflytande att snabbt försvinna. (Barnard, 1983, s.284)

3.2 Målförverkligande ledarskap

Enligt Barnard (1983, s.220) kan man säga att chefspositionen kan ses som en kommunikationskanal då informationen måste gå igenom centrala positioner. Ledningsarbete är och går ut på att hålla organisationen funktionell, att hålla samman systemet och samverka (Barnard, 1983, ss.220-221). De centrala ledningsfunktionerna har för avsikt att leverera kommunikationssystem, stödja säkerställandet av nödvändigt arbete, utforma och ange syfte och mål (Barnard, 1983, ss.222,235). Syftet måste vara nerbrutet i olika delar, noggrant och även accepterat av alla. När det kommer till nerbrytningen av syftet måste det delas in och brytas ner i olika mål, samt i

specialiseringar som är grafiska, sociala och funktionella (Barnard, 1983 s.235). Därefter utgår alla cheferna utifrån sin del, område, specialisering, av syftet och försöker uppnå sina mål med hjälp av sina medarbetare (Barnard, 1983 s.236). Svårigheten med samverkande system och syfte, enligt Barnard (1983 s.237), är att tvinga på personalen på dem lägre nivåerna i hierarkin det allmänna syftet och att få dem att uppfylla målen.

Sköldberg (1990, s. 244) skriver att effektivitet kan definieras som graden av måluppfyllelse. Det finns olika effektivitetsstilar beroende på vad man väljer att satsa på och vi kan dela in dem i insats- och utsiktseffektivitet. Men för att komma fram till verksamhetens lönsamhet så måste man ta hänsyn till båda (Sköldberg, 1990 s. 244). Vid *insatseffektivitet* ses lönsamhet som det främsta målet och man är kostnadsinriktad och kontostyrd då man delar in allt i fack (Sköldberg, 1990 s. 227, ss. 244-245). Insatseffektivitet genomsyras av lagbundenhet och byråkratisk styrning av verksamheten som går ut på att optimera interna resurser, det vill säga verksamhetens input och output (Sköldberg, 1990 s. 236). Validitetsproblem förekommer när det kommer till insatseffektivitet och därför är det viktigt att låta olika mått komplettera varandra. ”För det andra måste vi bestämma oss för om det gäller a) lönsamhet på lång sikt eller kort sikt, liksom om det gäller b) vinstmaximering eller vinstsatisfiering” (Sköldberg, 1990 s. 241). Det gäller alltså att klargöra vad som menas med kort och lång sikt i den specifika branschen samt om verksamheten strävar efter vinstmaximering eller tillfredsställande vinst. Detta medan man vid *utsiktseffektivitet* ser överlevnad som det primära målet (Sköldberg, 1990 s. 229). Utsiktseffektivitet innefattar tre olika typer:

Systemmål – Man strävar efter harmoni för verksamhetens överlevnad och tillväxt men det finns också ett kontrollbehov (Sköldberg, 1990 ss. 236, 246). Man vill eliminera fel för att behålla stabiliteten och säkra framgången för verksamheten (Sköldberg, s. 246).

Personlighetsmål – handlar om personlig utveckling där man fokuserar på individen och koncentrationen ligger på en långsiktig utveckling som går ut på att hitta sitt sanna jag och den inre meningen (Sköldberg, 1990 ss. 245-246). Det man bland annat fokuserar på är arbetarintresse för och omsorg om arbetarna samt förtroende, tillit och kommunikation mellan arbetar och ledning (Sköldberg, 1990 s. 237).

Missionseffekt – handlar om att driva fram nya idéer som kan verka udda och bortom det rationella, men även om ideologiska och etiska mål (Sköldberg, 1990 ss. 233-246). Det handlar om att ha idéer och sprida dem. Det kan resultera i en strävan mot mål både i nutid och framtid.

Allt går ut på att lista ut vad det är man vill uppnå, vad det är man söker. Detta för att man ska kunna uppnå effektivitet. För att åstadkomma det så krävs det att vi människor fungerar bra tillsammans och då behövs ett arbetsklimat som kännetecknas av tillit, respekt och saklighet. Det är då människor kan utveckla sin motivation för arbetet (Wiberg et al, 1988, s. 5). Nyckelordet är delaktighet, medarbetarna ska vara insatta i det som rör dem och de ska också kunna påverka situationen och ta ansvar. Det är viktigt att tänka på att man inte bygger ihop delar till en meningsfull helhet utan att delarna tilldelas mening av helheten (Wiberg et al. 1988, s. 18).

3.2.1 Utveckling

Man kan ha två syften, antingen att utveckla ledaren eller ledarskapet (Wiberg et al. 1988, s. 6). *Utveckling av ledaren* kan bestå av utveckling inom olika områden så som ekonomi, strategisk planering och så vidare. Dessa ökar allmänbildningen och bidrar till att ledaren utvecklar förståelsen för verksamhetsområdet. *Utveckling av ledarskapet* behöver inte resultera i någon märkbar förändring. Denna sorts utveckling syftar till att förändra det inflytande som man har på sina medarbetare för att arbetet ska utföras på ett bra sätt. Lyckas man med det så kommer resultatet att synas i form av effektivitet i arbetsutförande.

I byråkratin är procedurer i form av lagar, regler och instruktioner viktiga för att upprätthålla ordningen. Man vet oftast hur ett ärende ska handläggas men inte varför. Det resulterar i handling utan eftertanke men det målförverkligande ledarskap som Wiberg och Stemme (1988, ss. 20-21) förespråkar lämnar proceduren i bakgrunden och fokuserar på målet. Det kännetecknas av att:

- ”medarbetaren är delaktig i organisationens mål”,
- ”chefen skapar förutsättning för denna delaktighet i en process, där chef och medarbetare står i kontakt och påverkar varandra växelvis”.

3.2.2 Scientific management

Målförverkligande ledarskap skapar samsyn mellan individens och verksamhetens mål för att uppnå effektivitet och måluppfyllelse (Wiberg et al. 1988, s. 29). Förutsättningen för att lyckas vekar ha mycket att göra med hur man ser på människorna i organisationen samt hur man behandlar dem. Scientific Management (vetenskaplig arbetsdelning) hamnar enligt Røvik (2000, s. 30-31) under rubriken ”verktygsperspektivet” där man anser att organisationer bara finns till för att åstadkomma något, vare sig det är varor, tjänster eller något annat. Men för organisationernas överlevnad krävs också att de kan ”utformas och omformas” (Røvik, 2000, s. 31). Man tänker innan man handlar för att få den effekt man önskar och för att komma fram till den bästa lösningen. F.W Taylor⁸ föreslog ett funktionsinriktat system för att förbättra organisationer och åstadkomma effektivisering (Caldari, 2007, s.57) samtidigt som man besparar tid. Taylor menade på att man behövde finna det optimala sättet för genomförande av arbetsuppgifter (Caldari, 2007, s.57), med andra ord ett sätt för att styra processerna i verksamheten. Røvik (2000, s. 52) skriver att Scientific management genomsyras av kontroll och styrning uppifrån, vilket i sig stämmer då praktiskt utförande och tidsåtgång skulle standardiseras. Man skulle kunna känna igen den nya taylorismen bland annat genom standardiserade metoder, arbetsprocesser samtidigt som arbetstempot ökat (Sköld, 2003 se Hällstén & Tengblad 2006, s. 40). En ständig strävan efter förbättring baseras på repetitiva arbetsuppgifter, instruktioner och karläggning (Caldari, 2007, ss. 58-60). Allt detta ska

⁸ Se fotnot 7, s. 8.

resultera i vinst men också harmoni mellan chefer och personal (Caldari, 2007, s. 57). Dock så finns det också de som hävdar motsatsen, att standardisering av processer skapar mer konflikter eftersom människans omdöme och ansvar minimeras (Caldari, 2007, ss. 59,60). Scientific management går alltså ut på koordinering och effektivitet så människan blir den utförande faktorn (Caldari, 2007, s. 67). Inget kan beslutas eller förändras på plats, så det som ses som effektivt går snarare mot motsatsen (Caldari, 2007, s. 68). Om det däremot tillämpas på rätt sätt så kan det upphäva problem kring underbemanning och chefglesa organisationer (F. Hällstén & S. Tengblad 2006, s. 41). Den stora utmaningen är att förena effektivitet med humana arbeten och massproduktionens principer kan i sådana fall utgöra ett användbart verktyg (Larsson & Kjellberg, se Hällstén & S Tengblad 2006, s. 41). Allt beror alltså på ur vilket perspektiv man väljer att se det men det som man ideligen strävar efter att uppnå är måluppfyllelse av olika slag (Sköldbberg, 1990 s. 241).

3.2.3 Målstyrning

Målförverkligande ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för människor så att de ser ett samband mellan sig själva och det organisationen vill uppnå, målet, samt att de upplever att de är en del av det hela och strävar efter att uppnå målen (Wiberg et al. 1988, s. 29). Målstyrning, även kallat Management by Objectives (MBO) handlar om att ”organisationer måste utveckla så precisa huvudmål och delmål som möjligt, det måste utvecklas en strategi för hur målen ska uppnås, och därför måste man se till att precisera, mäta och utvärdera de uppnådda resultaten.” (Rövik, 2000, s.51). Utgångspunkten vid målstyrning är att styra verksamheten genom uppsatta mål. Målstyrning kan vara lösningen på problem så som att förebygga specialisering, vertikal specialisering, det vill säga att chefer på olika nivåer isolerar sig och enbart ser till sitt område (Rövik, 2000, s. 52) istället för att relatera till helheten. Dessutom så förebygger man kontroll och detaljstyrning av anställda (Rövik, 2000, s. 52). Tanken med MBO är att ledningen formulerar målen men att detaljkontroll byts ut mot självkontroll (Drucker, se Rövik, 2000, s. 52) så att den anställde får mer frihet. Dock så finns det andra forskare som menar tvärtom även här, att MBO leder till mer kontroll och styrning uppifrån (Rövik, 2000, s. 52). Wiberg och Stemme (1988, ss. 29,35) har identifierat tre olika utvecklingssteg när det kommer till utveckling och människans förmåga att påverka, det handlar om:

- *Acceptans* – intellektuell förståelse, ett godkännande av målet, där man också har valet att neka och vägra.
- *Motivation* – känslomässig önskan, med andra ord viljan att utföra något som bygger på att man har förståelse för målet, att man har en önskan att nå målet samt att man tror på att målet är uppnåeligt.
- *Ansvarstagande* – kalkylmässig bedömning, man bedömer hur stor möjlighet man har att lyckas. Man ser sin roll i det hela och vet hur man kan handla för att uppnå organisationens bästa och det är den största formen av delaktighet.

Vill man bryta sina tidigare vanemönster så kan man göra det genom att handla annorlunda, för det krävs tre olika utvecklingsinsatser. Det första är att medarbetaren efterfrågar mål från närmaste chef, denne i sin tur behöver utveckla sin förmåga att förmedla målen på ett sätt som gör att medarbetarna tar till sig det och känner att de är delaktiga i den processen. För att det ska vara möjligt så måste ledningen formulera målet på ett sätt som gör att chefen lätt kan omvandla det till användbara mål för medarbetarna. Med andra ord ställs det krav på tre olika nivåer i organisationen, för medarbetare, chefer och ledning för att uppnå personlig utveckling, ledarskapsutveckling och affärsutveckling (Wiberg et al. 1988, ss. 30-35). Dessa fenomen förklaras närmare områdesvis:

Personlig utveckling innebär en vilja till delaktighet från medarbetarnas sida. Det handlar främst om *självständighet*, att man har friheten att välja handlingssätt och på så sätt bli oberoende och kan se sina valmöjligheter istället för begränsningar. Därför är det desto viktigare att ha användbara mål som leder en framåt och underlättar valet av handlingssätt. För att *motivera* medarbetarna så måste målet vara förstäligt, önskvärt och trovärdigt.

Ledarutveckling handlar om att ledarna ska utveckla sitt sätt att vara för att öka medarbetarnas delaktighet när det kommer till organisationens mål. En *resultatorienterad* människa måste bygga upp tilliten, en tro på att problem kan lösas. Denne finner tryggheten i att veta att man är på rätt väg, det fungerar dock enbart om man har tydliga mål som kan följas upp så att man vet att man är på rätt väg. För känna av medarbetarnas delaktighet och formulera mål så behöver man gå närmare in på *målförverkligande ledarskap* som berör vikten av praktisk utövning.

Affärsutveckling går ut på att formulera, förmedla och se till att mål uppfylls. För att det ska vara möjligt måste målen vara tydliga och uppnåeliga. Det gäller också att fastställa någon sorts samarbete där man ses som en organisation som strävar efter ett gemensamt mål.

3.2.1 Användbara mål

Dessa användbara mål måste vara uppnåeliga och man ska också ha en uppfattning om hur man kan uppnå dem. Mål och medel är viktiga samtidigt som man ska se upp med att formulera antingen för höga eller för låga mål. Målet kan vara en utmaning men det ska vara uppnåeligt och greppbart för medarbetarna. Därefter kommer strategivalen där medarbetarna lämnas utrymme till att välja det som passar dem bäst. Det som är viktigt att nämna är att det finns två olika typer av mål (Wiberg et al. 1988, s. 40).

Riktningssmål innebär en evig rörelse, med andra ord en pågående strävan efter något. Det kan röra sig om exempelvis kundservice eller kvalitet, sådant som inte har ett slutmål utan fortsätter att gälla. Inom skolvärlden gäller det exempelvis att förmedla kunskap till eleverna. För att så kallade riktningssmål ska få någon effekt måste de bäras upp av välkända normer och värderingar som medarbetarna har förståelse för. I skolans värld kan det handla om hur man väljer att hantera olika elever så att alla tar del av den kunskapen som man vill förmedla (Wiberg et al. 1988, s. 40).

Tillståndsmål präglas av en strävan mot ett önskvärt framtida tillstånd. Man måste veta vad som krävs för att ta sig till mål. Därför är det inte konstigt att tyngdpunkten ligger vid tillståndsmålen när det kommer till personlig utveckling och ledarutveckling. Målen ska vara vägledande och kunna uppnås (Wiberg et al. 1988, s. 41).

”Skolan och sjukvården har också instruktioner som visar vilken verksamhet som skall utföras, snarare än vad man skall uppnå. Om man lägger stor vikt vid instruktionerna kan man börja diskutera om t ex skolan är bra eller dålig, utan att ta reda på om eleverna lär sig något. Det är som att diskutera för- och nackdelar med en skiftnyckel och en skruvmejsel, utan att göra klart för sig om det är en mutter eller en skruv som skall dras.” (Wiberg et al. 1988, s. 41). Utan uppsatta mål så har man inget att sträva mot och man vet inte heller om man hamnat rätt eller fel (Wiberg et al, 1988, s. 42). Det som kan tänkas vara viktigt vid uppsättning av mål är att undvika målkonflikter, där man inte kan nå det ena på bekostnad av det andra, och skenmål, mål som vid första anblick kan verka tydliga och klara men som visar sig vara motsatsen vid en närmare titt (Wiberg et al. 1988, ss. 50-56).

Wiberg och Stemme (1988, s. 138) skriver om ”ledarskap för samverkan genom delaktighet”. Detta kan tyckas vara särskilt viktigt i dagens samhälle då cheferna börjat ta klivet bakåt för att ge mer utrymme åt medarbetarna. Det har växt fram en större medvetenhet som resulterat i att man vågar ta för sig, ta mer utrymme samtidigt som man vill ha friheten att kunna göra egna val och påverka situationen man befinner sig i. Så för att kunna arbeta med målförverkligande ledarskap så behöver man sammanfattningsvis tänka på följande (Wiberg et al. 1988, ss. 140-144):

Situationen – Chefer och medarbetare måste kunna bolla fram och tillbaka så att medarbetarna känner att de kan påverka situationen. De måste ha inflytande över målet.

Chefen – det underlättar om man är målorienterad istället för att koncentrera sig på kontroll eller relationsbehov.

Medarbetarna – Självständighet är nyckelordet när det kommer till medarbetarna. De ska kunna påverka och vara en del av det hela genom att sätta egna mål utifrån organisationens mål.

3.3 Delat Ledarskap

Har man inte kommit i kontakt med delat ledarskap tidigare så kan det vara intressant med en jämförelse mellan så kallat traditionellt ledarskap och delat ledarskap. Utvecklingen från traditionellt ledarskap till delat ledarskap går från "följandeskap" mot "medarbetarskap". Medarbetarskap är ett fenomen som påverkas av omgivningen, bland annat vad gäller ledarskap, arbetsorganisation, värderingar och relationer på arbetsmarknaden (Hällstén & Tengblad 2006, s. 33). Det är en utveckling som man pratar om i dagens samhälle och uppdelningen nedan pekar på skillnaderna i utövning men är också en modell som ger en bra helhetssyn. Man kan få en första uppfattning av vad detta fenomen egentligen innebär genom att titta på uppdelningen nedan.

Traditionellt ledarskap

- Informationen är hårt kontrollerad
- Allmän misstro mot maktdelning
- Chefen/Ledaren får allt beröm
- Jag skyddar min sida
- Du är min underordnade
- Jag ansvarar för allt
- Jag ska berätta
- Kedjan av kommandon är oföränderlig

Delat ledarskap

- Information är mer fritt distribuerad
- Allmän uppmuntran av maktdelning
- Rampljuset delas
- Jag är mån om helhetens framgång
- Du är min medskapare
- Jag är villig att delegera
- Jag kommer att be dig
- Kedjan av kommandon är flexibel

Källa: Troiano 1999 se Döös et al. 2003, s.332

När man talar om delat ledarskap så menar man någon sorts dualism, tvåsamhet (Lambert, 2004 s. 21). Man har nog kommit fram till att ensam inte alltid är stark och därför letat sig fram till en annan form av ledarskap, som går ut på att dela. Detta samtidigt som en duo inte alltid ser på saker och ting på samma sätt, det säkerställer utveckling då man inte fastnar i mönster på samma sätt som en ensam ledare skulle kunna göra (Döös et al. 2003, s. 326). Dessutom så strävar man efter någon sorts jämställdhet mellan könen överlag i samhället, vilket tar tid att genomföra. Det är sällan som man tar tillvara på de tekniska möjligheterna för att skapa en annorlunda organisationsform, exempelvis i form av delat ledarskap mellan kvinnor och män (Sundin 1999 se Hällstén & Tengblad 2006, s. 34). Hällstén och Tengblad (2006, s. 36) skriver att förändringar är svåra att uppnå och sker oftast på ytan, i form av chefsbyte. De menar också att förändringar är svåra att genomföra på grund av värderingar, beteenden och attityder hos medarbetarna. I det postmodernistiska Sverige förekom tankar om självförverkligande, bland annat i form av inflytande i arbetet och jämställdhet, som lett till att kraven och förväntningarna ökat från arbetstagarens sida (Hällstén & Tengblad 2006, s. 36). Kraven kan yttra sig i form av löne- och chefspåverkan, möjligheter till utveckling samt likabehandling av könen (Hällstén & Tengblad 2006, s. 36).

Delat ledarskap kan resultera i dubbla budskap, otydlighet och dåliga kompromisser såväl som tydligare budskap och bättre beslut (Döös 2006, s. 44). Med andra ord beror det på vad man gör av det samt hur man är som människa. För att lyckas så krävs en så kallad bottenplatta (Döös 2006, s. 44) som består av förtroende, prestigelöshet och

gemensamma värderingar när det kommer till människosyn och verksamhet. För att delat ledarskap ska lyckas måste duon kunna hantera sina egon (O'Toole et al. 2003 s.259, se Eckman, 2006, s.90). Enligt Döös (2006, s. 45) så behöver inte delat ledarskap innebära en uppdelning av ansvar och arbetsuppgifter, ibland så kan den avgörande framgångsfaktorn bestå i att man har gemensamt ansvar. Dock så gäller det att finna sitt egna sätt att dela upp delarna som håller samman helheten. Denna uppdelning kan göras i enlighet med de egenskaper som man som person besitter, den enas styrka är den andras svaghet, och på så sätt kan man se till att basera uppdelningen enligt de egenskaperna. Även Eckmans (2006, s.97) studie visar på att rektorerna själva delar upp ansvaret, beroende på intressen och styrkorna.

Döös har delat in delat ledarskap i olika former:

	Gemensamma arbetsuppgifter	Uppdelade arbetsuppgifter
Ansvar/befogenheter gemensamt	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
Ansvar/befogenheter uppdelat	Skuggledarskap	Matrisledarskap

Tabell 1. Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning

Källa: Döös & Wilhelmson (2003) s. 335

Samledarskap och funktionellt delat ledarskap är hierarkiskt likställda och skiljer sig då det kommer till att göra saker tillsammans eller dela upp. *Samledarskap* innebär ett jämställt ledarskap där både arbetsuppgifter och ansvar sköts gemensamt. *Funktionellt delat ledarskap* innebär ett jämställt ledarskap med en tydlig uppdelning när det kommer till arbetsuppgifter och ansvarsområden. Man är alltså chef för olika medarbetare beroende på uppdelningen i områden. Skuggledarskap och matrisledarskap är inte hierarkiskt likställt med däremot så förekommer en uppdelning vid utövandet, så som inom funktionellt delat ledarskap. *Skuggledarskap* innebär att två personer gör lika mycket men den formella ledaren är beslutsfattaren och den andra parten hamnar i skymundan och döljs för omgivningen. *Matrisledarskap* innebär att varken arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter är gemensamma. Man sköter olika delar av verksamheten och bestämmer över samma medarbetare. Man förväntas samarbeta där det kan tänkas vara nödvändigt. Samtidigt som delat ledarskap kan vara lösningen på många problem (Döös & Wilhelmson, 2003, ss. 336-340), bland annat i form av överbelastning, så kan det också ge upphov till nya problem, med tanke på arbetsfördelning och oenighet.

Döös et al. (2006, s. 6) skriver att det är vanligt att svenska chefer delar uppgifter och uppdrag sig emellan. Delat ledarskap har för chefer blivit ett sätt att organisera, eftersom uppgifterna fördelas. Det delade ledarskapet påträffas i olika former, på många arbetsplatser, både mellan manliga och kvinnliga chefer och på alla chefsnivåer. Enligt Eckmans (2006) undersökning finns det olika ”delade rektorskapmodeller” (Co-principal Leadership Models) som rektorerna använder sig av när det kommer till ansvarsområden, arbetsfördelning, scheman men även löner. Delat rektorskap som bedrivs på heltid (Full time co-principal) innebär att duon delar ansvaret,

arbetsuppgifterna och båda rektorerna arbetar heltid. Lönen låg på samma nivå för de ensamma rektorerna i stadsdelen. Delat rektorskap som bedrivs på deltid (Part-time co-principal) innebär att rektorerna arbetar deltid, där de delar upp vilka dagar var och en arbetar, är närvarande och har ansvaret för skolan. Rektorerna delar kontor och använder samma verktyg, exempelvis samma telefonnummer. Lönen utgjordes av hälften av den lön som en ensam rektor fick i delstaten. Alternativa modeller (Alternative models) finns då en rektor arbetar heltid medan den andra rektorn arbetar deltid. Uppdelning av ansvar (Division of job responsibilities) bestäms då av rektorerna själva, utifrån deras individuella styrkor och valmöjligheter (Eckman 2006 s.97). Ledarens uppdrag, att genom organisering säkerställa förutsättningar för lärande och utveckling för både medarbetare och verksamhet (Döös et al 2003, s. 329), kvarstår men här gäller det att finna ett sätt att laborera mellan två ledare som utför samma uppdrag. Lambert (2004, ss. 10–11,19,23–25,53) har delat in detta i två sorters dubbelkommandon, varav det ena kallas för *äkta dubbelkommandon*, som består av två jämställda beslutsfattare som var och en rapporterar högre upp. Denna duo kan bestå av olika kön och finns för att åstadkomma balans mellan olika intressen och mål som ibland kan kollidera och vara varandras motsatser. Dessa beslutsfattare ska alltså enas om ett beslut och kommer man inte överens så får det tas till högre instans. Den andra sort kallas för *oäkta dubbelkommandon* där man utvecklat en sorts teamwork där beslutsfattarna arbetar parallellt tillsammans trots att de har olika roller. Trots att den ena är formellt underställd den andra så fattas besluten tillsammans.

Fördelen med delat ledarskap är att två ledare får möjligheten att utöva sitt ledarskap, vilket kan ses som en fördel speciellt för kvinnor. Det är ont om kvinnliga ledare inom gymnasieskolor och delat ledarskap öppnar upp möjligheterna (Bell & Chase, 1993; Eckman 2002; Mertz & McNeely, 1990; Port 1985; Schneider 1986, se Eckman, 2006, ss.102-103). Delat ledarskap handlar om att människor och organisationer ska hitta bra sätt för att chefer ska kunna vara chefer, kunna fatta beslut och ha kontroll över det som händer. Men även för att verksamheten ska vara effektiv och hålla kvaliteten. Att arbeta inom delat ledarskap medför att andra arbets- och relationsprocesser lyser fram (Döös & Wilhelmson 2003 se Döös et al. 2006, s. 6).

3.3.1 Delat ledarskap i olika miljöer

Det finns olika orsaker till varför chefer väljer att dela sitt ledarskap med en annan chef, det kan handla om allt från en trygghet vid svåra situationer till att ha en fot kvar i verksamheten. Det delade ledarskapet kan också växa fram omedvetet (Döös et al. 2006, ss. 14-15). Under 1980-talet skedde det en övergång i Sverige från detaljerade regler och anvisningar till ledning via idéer och visioner. Under 1990-talet minskade antal hierarkiska nivåer inom privat- och offentlig sektor vilket ledde till att chefer hade ansvar för större grupper anställda medan mellanchefer togs bort eller minskade, på så sätt plattades också organisationen till. Detta medförde att medarbetarna fick utföra det arbete som tidigare tillhörde mellancheferna. Meningen med tillplattningen var att alla skulle vara engagerade, delaktiga och ta ansvar för samma processer (Hällstén & Tengblad 2006, s. 179). De platta organisationerna kan leda till att medarbetarna tar på sig större ansvar, att det skapas informella hierarkier (Ohlsson och Rombach 1998 se Hällstén &

Tengblad 2006, s. 179) och det gör även att rektorerna har distans till medarbetarna, vilket gör svåra beslut lättare att ta (F. Hällstén & S. Tengblad 2006, s. 187). Inom skolan råder grupporienterat medarbetarskap, där ansvaret läggs på arbetsgruppen eller arbetslaget. (F. Hällstén & S. Tengblad 2006, ss. 64, 65). Delade chefers stress minskar då de kan dela upp arbetsuppgifterna sinsemellan och hjälpas åt under svåra situationer. Delat ledarskap medför att cheferna själva kan utvecklas inom det som de gör men även att de kan höja kraven och klara av dem. Döös et als. (2006, s. 15) forskning visar att cheferna ser sig själva som delar i en helhet. Anledningen till att de såg det på det sättet var att det delade ledarskapet hade varit bra för verksamheten, samtidigt som effektiviteten ökade så kunde de vara mer närvarande i vardagen och dessutom få en ökad fokus på verksamhetsutvecklingen.

Köping (2003, s.332) skriver att det administrativa arbetet ofta kännetecknas av hantering av motsättningar, planering, kontroll och uppföljning. Administratörernas uppgift i ett konserthus går ut på att sköta bakgrundsarbetet för att konserterna ska bli av. Detta innefattar exempelvis roller som VD, planeringschef, ekonomichef, orkesterchef, strålkastare och så vidare (Köping, 2003, s.331). Dessa administratörer strävar efter nytta och rationalitet (Köping, 2003, s.332). Deras arbete kan jämföras med improvisation och förklaras som ryckigt med ständiga rytm- och tempoförändringar i arbetet. Det innefattar ständig anpassning, särskilt då man har många parter och lagar att följa samt anpassa sig till (Köping, 2003, ss.333-334). En av cheferna som började som musiker i orkestern beskriver skillnaden mellan de båda arbetena som ”att gå från en bunden frihet till en fri bundenhet”. Detta eftersom det ena handlar om nutid och prestation medan det andra handlar om planerad prestation som kan anpassas (Köping, 2003, s.334). ”Att kunna sätta sig in i en annan människas situation underlättas av att man själv befunnit sig i en liknande situation eller att man är utrustad med god fantasi och kan associera mellan andra liknande erfarenheter”, skriver Köping (2003, s.346). Man måste alltså förstå och kunna sätta sig in i andras situation (Köping, 2003, s.347). Vidare går Köping (2003, ss.347-353) in på tilliten mellan musiker och kansli där hon snarare upptäcker en brist på tillit. Musiker känner att beslut fattas på en högre nivå som de inte får tycka till om medan administratörerna påpekar att orkestern inte ser helheten som de gör. Denna relation handlar snarare om förväntningar än om god vilja som Köping (2003, ss. 347-353) uttrycker det. Det är en del aspekter som kan skapa ett glapp i organisationer, det är bland annat att man uttrycker sig olika och sitter på olika platser så att man inte kommer i kontakt med varandra (Köping, 2003, ss.353-354).

Bland administratörerna är känslan att studierna som finns är naiva och irrelevanta, kanske för att den påvisar en logik som inte reflekterar dem verkliga problemen som administratörerna stöter på, skriver Selznick (1984, s.4). Intresset för humana relationer har växt och man intresserar sig för hur människan arbetar och samarbetar (Selznick, 1984, s.4). Den administrativa organisationen har sina formella sätt och regler. Bland annat så är arbetsuppgifter och procedurer uppbyggda enligt godkända mönster, skriver Selznick (1984, s.5). Själva ordet ”organisation” reflekterar till ett verktyg, ett rationellt instrument som ska utföra ett visst arbete. Detta medan man med ”institution” menar en produkt av sociala behov och påtryckningar, med andra ord en organism (Selznick, 1984, s.5). Selznick (1994, s.21) skriver också att organisationer är tekniska instrument ämnade

till ett visst mål. Institutioner kan delvis vara maskinliknande men har även en naturlig sida (Selznick, 1984, ss.21-22). I sina slutsatser så kommer Selznick (1984, ss.134-135) bland annat fram till att effektivitet inom administrationsteori- och praktik är ett sätt att stressa fram tillgångar men bortse från slutresultatet och dess påverkan på det. Effektivisering förutsätter att målen är satta samtidigt som resurser och metoder finns tillgängliga för genomförande. Effektivisering kräver också kommunikation och kontroll, vilket inte alltid anpassas efter syftet (Selznick, 1984, s.136).

Det är svårt att styra och leda kunskapsintensiva företag, vilket även är applicerbart på skolverksamheten (Nordin, 2000, s. 1). Nordin (2000, s.1) skriver att variationen i arbetsuppgifterna utgör svårigheten samtidigt som det är svårt att urskilja repetitiva arbetsuppgifter. Nordin (2000, s.2) har gjort en studie baserad på rektorstillsyn för utveckling av ett administrativt analysinstrument för ledningen. Ledningens direkta beslut är mest styrande men man kan också analysera och diskutera med personalen som ses som en av dem mildaste besluten. Det handlar alltså om styrning och mjukare påverkan (Nordin, 2000, s.10). Vidare skriver Nordin (2000, s.10) att ”information som insamlats för personligt bruk av olika tjänstemän ... kan vara lämpliga att standardisera och rutinisera för att användas av tillsynsorganets hela stab”.

3.3.2 Skäl mot delat ledarskap

Inom skolväsendet har rektorernas uppgifter under de senaste 25 åren blivit mer komplexa och krävande. De har till exempel ansvaret för att rapportera till staten, ge pedagogiskt ledarskap och se till att eleverna når sina mål (DiPaola & Tschannen-Moran, 2003, se Eckman, 2006, ss.90-91). Enligt Eckman (2004) medför kraven att det uppstår en rollkonflikt mellan rektorernas personliga och professionella liv, både hos manliga och kvinnliga rektorer. Det här medför att arbetstillfredsställelsen inte är så hög (Eckman 2004, se Eckman, 2006, ss.91-92). En undersökning som gjordes i staten New York visade att rektorerna hade låg arbetstillfredsställelse på grund av dem kände sig överbelastade av rollen som rektor och ansvaret som medföljde (Bacharach & Mitchell 1983, se Eckman, 2006, s.92). Det finns både för- och nackdelar med delat ledarskap. Styrkorna som nämns inom skolsektorn, är att man har någon att dela beslutsfattandet med samt att man har någon att lösa problem och bolla med (Eckman, 2006, ss.98-99, 102-103). Ledarrollen medför en hög arbetsbelastningen, men delat ledarskap fördelar detta. Dessutom så minskar stressen eftersom det finns någon att anförtro sig åt. Att ha någon att prata och diskutera med för att få olika synvinklar på saker och ting leder förhoppningsvis till att medarbetarna får klarare besked och svar på sina frågor. Delat ledarskap medför att rektorerna inte känner sig ensamma och att det alltid finns en rektor tillgänglig på skolan för eleverna, medarbetarna och föräldrarna. Det är ofta en blandning av kvinnliga och manliga rektorer (Eckman, 2006, ss.98-99, 102-103). Olika aspekterna ger positiv bild av utvecklingen men det finns också problem som man inte kan blunda för. Ett problem mellan medarbetare och arbetsgivare kan vara att medarbetarna får anpassa sig och bli bra medarbetare medan arbetsgivare kommer undan från ansvaret (Hällstén & Tengblad 2006, ss. 42- 43).

Det nya medarbetaridealet innebär exempelvis att lärare med flera får en ökad arbetsledning och större förväntningar på organisatorisk anpassning på grund av att de gått ifrån individualismen (F. Hällstén & S. Tengblad 2006, s. 43). Mellan år 1999 och 2003 ökade antalet skolledare i grundskolan med 24 procent (Skolverket 2003c s. 233 se F. Hällstén & S. Tengblad 2006, s. 43). Införandet av lärarlag och andra åtgärder har införts i syfte att få lärarna att bli mer orienterade mot skolans och skolorganisationens mål (F. Hällstén & S. Tengblad 2006, ss. 43-44). Delat ledarskap behövs i skolor så att rektorn har någon att dela ansvaret med. De ensamma rektorerna i skolorna visar på den traditionella hierarkiska ordningen i en organisation (Pierce 2000 se Eckman 2006 s.91).

Somliga kan vara och är negativa till delat ledarskap på grund av att man tror att det är dubbelt så dyrt. Enligt Döös et al. (2006, s. 8) finns det även rädsla för att delat ledarskap ska leda till dubbla budskap, otydlighet och dåliga kompromisser. Men det har visat sig att budskapen blir tydligare och besluten bättre. Det är viktigt att det finns förtroende cheferna emellan, att de har samma värderingar när det gäller människosyn och verksamheten. Även om det enligt Döös et al. (2006, s. 8) är viktigt att det finns förtroende och tillit mellan cheferna så anser Eckman (2006 s.102) och Reid (2009, s.1080-1081) att det är svårt att utveckla tilliten i duon och att vara enhetliga. Detta kan vara särskilt svårt då styrelsen bestämmer om delat ledarskap ska råda samt vilka som ska ingå i duon. En undersökning som gjordes kring delat ledarskap i icke vinstdrivande, konstnärliga organisationer i Kanada visar på att det finns olika faktorer som kan skapa konflikter mellan ledarna. Det första är att ledarna väljs oberoende av varandra. De anlitas och väljs av styrelsen och delar inte samma avtalsvillkor (Chiapello, 1998; Lampel et al., 2000 se Reid, 2009, s.1080). Det kan även vara så att ledarna värdesätter olika saker beroende på deras tidigare erfarenheter och intressen, vilket visar på värderingsskillnader (Chiapello, 1998 se Reid 2009 s.1081). En annan faktor är organisationens prioriteringar, där bland annat ledningen och styrelsen väljer att enbart fokusera på bara en av dem delande ledarna (DiMaggio, 1986; Peterson, 1986 se Reid, 2009, s.1081). Enligt Eckman (2006, s.98-99, s.102) är nackdelen, med delat ledarskap inom skolväsendet, att lärarna eller föräldrar väljer en rektor som de anser är ”DERAS” och som de vänder sig till. Det kan i sin tur stänga ute den andra rektorn. Även kommunikationen mellan rektorerna och anställda tar tid, medarbetarna upplever att de får vänta länge på att få besked och feedback. Många möten och delad uppfattning mellan duon gör att informationsflödet mellan anställda och ledarna/rektorer tar tid. En annan sak som gör det svårt ledarna emellan är att det är svårt att göra en rättvis ansvarsfördelning. Det krävs av ledarna att de inte är egocentrerad, utan att båda har möjligheten att dominera eller vara den underordnade. Duon som delar kontor och telefon kan ibland tycka att det är en nackdel, eftersom ledarna kan tas som assistent till rektorn och inte vara nåbar 100 procent (Eckman, 2006, ss.98-99,102).

Duon kan enligt Döös et al. (2006, s. 34) även stöta på problem som gäller allt från juridiska frågor till inställningar från närmsta överordnade chef. Ifrågasättande kring denna ledarskapsform kan komma från jurister, andra chefer eller facket. Ansvar är enligt lag ett juridiskt problem och behandlas inom internorganisatoriska frågor. Problem kring ansvar har man försökt lösa genom att fördela och specificera arbetsuppgifterna på papper, eftersom det framstår som något som man har och tar. Andra problem som

forskningen har visat på är att konflikter även uppstår i duon, mellan ledarna. Konflikter som kan uppstå är exempelvis om överordnade chefen vill att de delande cheferna ska bestämma vem som ska vara över- respektive underställda chefen eller vem som ska ha enhets- eller resultatansvar.

3.3.2.1 Konflikter

Många forskare inom management och ledarskap menar att delat ledarskap inte är effektivt (Alvarez & Svejnova, 2005; Locke, 2003; Locke et al., 2007 se Reid 2009 s.1073). Många forskare kring ledarskap håller med om att organisationer behöver en ensam ledare för att skapa en samordnad vision. Konflikter som finns och som kan uppstå mellan de delade cheferna kan göra visionen osammanhängande och oduglig (Barnard, 1938; Fayol, 1949; Mintzberg, 1979, 1989 se Reid 2009 s.1074). Även om vissa forskare anser att traditionellt ledarskap är att föredra finns det andra forskare inom ledarskap som menar att delat ledarskap medför att arbetsgrupperna är mer kreativa (Pearce 2004 se Reid 2009 s.1074) att skolorna mer är demokratiska (Gronn, 2002 se Reid 2009 s.1074) och att organisationer är mer samordnade (Heenan & Bennis, 1999 se Reid 2009 s.1074). I till exempel icke vinstdrivande organisationer där delat ledarskap råder har majoriteten av de delade cheferna valts av och fått sitt uppdrag av styrelsen helt oberoende av varandra (DiMaggio & Powell, 1988; Peterson, 1986; Pfeffer & Salancik, 1978 se Reid 2009 s. 1074).

Konflikter finns och kan uppstå i alla organisationer oberoende av ledare och ledarskap. Forskare menar att konflikter behöver hanteras och inte undvikas (Brown, 1993; Thomas, 1998 se Reid 2009 s.1077).

3.3.3 Skäl till delat ledarskap

Även om vissa forskare anser att traditionellt ledarskap är att föredra så finns det andra forskare inom ledarskap som menar att delat ledarskap medför att arbetsgrupperna är mer kreativa (Pearce 2004, se Reid, 2009, s.1074) att skolorna mer är demokratiska (Gronn, 2002, se Reid, 2009, s.1074) och att organisationer är mer samordnade (Heenan & Bennis 1999, se Reid, 2009, s.1074). Inom icke vinstdrivande organisationer där delat ledarskap råder har majoriteten av de delade cheferna valts av och fått sitt uppdrag av styrelsen, helt oberoende av varandra. (DiMaggio & Powell 1988; Peterson 1986; Pfeffer & Salancik 1978, se Reid 2009 s. 1074).

Det finns två anledningar till delat ledarskap, den ena är verksamhetsskäl och den andra är skäl som handlar om chefernas egen situation (Döös et al. 2006, s. 15). Verksamhetsskäl innefattar samarbetet mellan ordinarie och biträdande chef eller mellan organisationsgränserna som kan ha vuxit fram naturligt utifrån den verksamhet eller situation som man befinner sig i. Man utgår ifrån verksamhetens behov och möjligheter. Det vardagliga arbetet i verksamheten blir bättre av delat ledarskap. Det underlättar för vardagliga uppgifter samtidigt som det möjliggör samarbete över de organisatoriska gränserna. Att hjälpas åt mellan organisatoriska gränser ger också en mer enhetlig bild

utåt. Detta medför att tillgängligheten ökar, cheferna kan nås lättare och blir även mer insatta i verksamhetens vardag och det som händer. Delat ledat ledarskap ger möjlighet till cheferna att vara chefer över flera enheter och ha större personalgrupper, men även att ha någon att bolla med, prata med och ta beslut med (Döös et al. 2006. ss. 15- 16).

Enligt Döös et al. (2006, s. 14) säger ett flertal chefer att ordning skapas om det finns ekonomiska resurser, som gör att det blir tryggt och stabilt för personalen. Det viktiga är även att lägga rätt tid på rätt uppgifter och att inte skjuta upp på saker. Hällstén och Tengblad (2006, ss. 182-191) ger tips om hur man kan uppnå förändringar inom skolvärlden. Det handlar bland annat om bestämd tid på skolan så rektorerna kan träffa lärare och elever, att mer ansvar ska läggas på lärarna samt anställning av administratörer för att sköta diverse arbete.

4 Empiri

I det här kapitlet återges resultatet av det empiriska materialet som vi fått ihop, med andra ord en sammanställning av intervjuerna med respondenterna ifråga. Empirin presenteras per skola där vi under passande rubriker återgett rektorernas berättelser.

4.1 Empirisk bakgrund

På många håll i kommundelarnas grundskolor löser man organisationsproblem, så som pensionsavgångar av rektorer, svåra rekryteringar och avhopp från rektorsuppdrag med tillfälliga lösningar. Det är även få av de anställda ledarna som söker lediga tjänster i Borås, väldigt få med skolledareerfarenhet söker och om de gör det och får arbetet tackar de nej på grund av lönerna. Lönefrågan är den saken som gör att de erfarna ledarna söker sig till andra kommuner som ger bättre betalt för samma tjänster som erbjuds i Borås (Nilsson, 2009 nr.6). Det finns tre områden; arbetsmiljö, mål och lön samt kompetens- och yrkesutveckling, som är särskilt viktiga för möjligheten att rekrytera, utveckla och behålla skolledare med hög kompetens, som driver sina skolor effektivt och når resultat som visar på hög kvalitet (Nilsson, 2009 nr. 3).

Att arbeta som rektor eller ledare inom skolektorn har inte visat sig vara lätt. Allt ansvar läggs på rektorn/ledaren och man dras från alla håll. Som pedagogisk ledare och chef för lärarna har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet ska koncentrera sig på de nationella målen i skolplanen (Nilsson, 2009 nr. 5).

4.2 Del I – Skola X

4.2.1 Bakgrund

Skola Xs två rektorer, en man och en kvinna, har olika bakgrund när det kommer till ledarskap och vägen som fört dem dit dem är idag. Gustavsson⁹ har tidigare arbetat som lågstadielärare i närmare 25år och hon har alltid haft intresse för skolan och dess verksamhet, inte minst när det kommer till att påverka skolutvecklingen. Det är en av anledningarna till att hon en gång sökte tjänsten som biträdanden rektor för att idag sitta som en av två rektorer på skolan. Skolans andra rektor, Andersson¹⁰, har också tidigare arbetat som lärare i tio års tid varifrån ledar- och skolutvecklingsintresset växt fram. Han har också en bakgrund som yrkesofficer där ledarrollen varit väldigt tydlig.

Tillsammans arbetar de med delat ledarskap eller som det också enligt dem kan kallas, gemensamt ledarskap. Gustavsson har arbetat som rektor i nästan åtta år medan

⁹ Fingerat namn används.

¹⁰ Fingerat namn används.

Andersson haft rollen i nästan tre år. Arbetsuppgifterna har de fördelat sinsemellan så att varje lärare och elev ska veta vem deras rektor är. Den naturliga uppdelningen dem emellan blev att Andersson, som tidigare arbetat med äldre elever, har hand om årskurs 4-6 och övrig personal samtidigt som han har hand om mobbingverksamheten. Detta medan Gustavsson ansvarar för bland annat årskurs F-3, fritidsverksamheten och skolbarnomsorg. Gustavsson och hennes kollega Andersson delar inte kontor, utan sitter vägg i vägg med varandra. Det som de valt att ha gemensamt är sådant som skolutveckling, verksamhetsplan, kompetensutveckling, organisationsfrågor, kvalitetssäkring, elevhälsa och elevinflytande. Trots uppdelningen så kan de ta varandras ärenden om de har möjlighet att lösa det utan den andra parten, annars blir det så att det får vänta.

4.2.2 Arbetsuppgifter

Det rektorerna har att rätta sig efter är läroplanen, grundskoleförordningen, skollagen samt arbets- och verksamhetsplanen som utvecklas lokalt. De är direkt styrda av skollagen som riksdagen beslutar om samt regeringens skolförordning. Däremot så är det läroplanen som specificerar det uppdrag som rektorerna har. En av rektorerna menar att läroplanen är viktig men att tidsbristen gör att det pedagogiska ledarskapet inte hinns med. Dagarna som rektor fylls upp av diverse sysslor, så som möten, e-post, personalärenden, uppföljning av diverse och att stimulera personalen så att dem utför ett bra arbete. Det är ett mötestätt arbete, enligt Andersson. En vanlig dag är inget rektorerna känner stämmer in på deras yrke, ingen dag är sig lik och de delar den tanken.

När det kommer till beslutsfattandet på skolan så är kommundelsnämnden huvudman för skolan. Nämnden har delegerat ärenden till rektorerna. Enligt Gustavsson tar rektorn beslut för vissa saker, det står tydligt i författningarna med, exempelvis så beslutar rektorerna kring elevhälsan, åtgärder av särskilt stöd och sådant. Det är rektorerna som leder och fördelar arbetet bland deras medarbetare. Målen med all verksamhet i skolan är att barnen, eleverna, ska uppnå det som står i kursplanen, läroplanens mål. Men hur det organiseras ligger stor del på rektorerna. Vad de tycker, hur de lägger ut resurser och hur de skapar resurser till arbetslagen, ligger på rektorerna. Men arbetslagen får sedan själva dela upp resurserna och lägga det på det som de anser är viktigast.

När det kommer till arbetsprocesserna och hur mycket hon kan påverka och styra dem, säger Gustavsson, att det till en viss del är bundet till uppdragen som de har. De har budgetansvar, personalansvar, elevhälsan och måluppfyllelsen vilket de måste arbeta med men däremot så har de valfriheten att utforma uppdragen som de själva vill. Styrningen som de får är en ram som inte detaljpetar i rektorernas arbete, säger Andersson. Formerna för hur man gör vissa saker finns det en stor frihet för. Om det kommer upp nya tankar kring exempelvis förändringar så kan Gustavsson och hennes kollega Andersson initiera vissa saker själva. De ville exempelvis inte dela upp allt av praktiska och kommunikativa skäl, då tappar man effekten av det delade ledarskapet. Man pratar sig exempelvis också samman innan utvecklingssamtal så man håller det homogent även om varje rektor sen har utvecklingssamtal med sin personal.

Gustavsson säger att hon gillar sitt arbete, att det finns mycket som man kan påverka när det gäller utveckling och hon som rektor känner sig behövd. Sedan finns det många saker runt omkring, till exempel ett nytt stämplingssystem som ska introduceras, som all personal ska använda sig av. Hon anser att man ibland kan fundera över vad som är en rektorernas arbetsuppgifter egentligen. Självklart får de hjälp av sina assistenter, men det är ändå mycket som kommer till. En annan sak som det har blivit ändring på är att rektorerna har hand om skolans brandskyddspärm, fast de kan delegera ut det. Detta är något som följs upp och miljökontoret i kommunen har lagt till att de ska skriva handlingsplaner utifrån miljösynpunkt. Alla de olika tillkommande uppgifterna och utökade ansvarsområdena gör att man får prioritera. Gustavsson har valt att vara i skolan, att arbeta som ledare i skolan för att hon tycker att det är barnen, det pedagogiska, och skolutvecklingen som hon vill ägna mest tid till. Men den tiden har hon inte eftersom det tillkommer så mycket annat, så som det administrativa som tar över. Det krävs mer av rektorerna nu än att bara skriva på papper som de har gjort förut, säger Gustavsson.

4.2.3 Elever och personal

Dagarna börjar med ett morgonmöte med all personal, som rektorerna är med på när de är på plats. Där har man möjlighet att ta upp sådant om är viktigt direkt på plats. Rektorerna har ledningsgruppsmöte vilket gör att de inte är på skolan varje dag. Gustavsson säger att om man pratar om en årscykel så finns det olika perioder, där arbetsnivån varierar. Hon säger att de veckor som har gått har hon haft väldigt mycket att göra, väldigt många utvecklingssamtal och de går dessutom på en utbildning, som ska följas upp om några veckor. De kommer att sitta med tjänstunderlagen för en del tjänster och vissa perioder får de sitta med kvalitetsredovisning. Kontakten med personalen och ständiga elevärenden finns alltid oavsett period. Almanackan är ständigt full, där nästan hela dagarna är inplanerade. På måndagseftermiddag har de alltid elevhälsan, på onsdagseftermiddag har de alltid skolutvecklingsgrupp, på torsdagar brukar det ibland vara ledningsmöten och på fredagarna försöker de två kollegorna träffas för att stämma av.

På Skola X arbetar man med horisontella arbetslag, där det finns arbetslag för varje årskurs. Ibland planerar de tillsammans stora bidrag med alla kategorierna av pedagoger, ibland är det bara fritidspedagoger som har en planeringstid och ibland är det bara lärarna. Så egentligen är det väldigt många personer delaktiga i flera arbetslag. Vissa gånger är man med i det lilla, med lärare från en viss årskurs, och andra gånger så är man med i det stora då även fritidspedagogerna är med. Samarbetet mellan arbetslagen, pedagogerna, lärarna är väldigt stort, enligt Gustavsson. Sedan finns det väldigt mycket som arbetslagen själva beslutar om och skriver sina egna mål, som rektorerna kanske sätter rubriker till om det känns viktigt att arbeta vidare med.

För varje nytt läsår så börjar man enligt Gustavsson nästan från början, exempelvis med scheman men även med ekonomin som är en viktig bit att hantera. Men det handlar också om kvalitetssäkring, mycket skrivlogg, skriva verksamhetsplaner, försöka vara delaktig ute i arbetslagen och så vidare. Personalen försöker de få med sig genom att ha

ett nära samarbete, exempelvis vid utvecklingsfrågor då man håller möten och konferenser för att diskutera sig framåt, säger Andersson.

Elevhälsoteamet, tidigare elevrådet, har möte varje vecka där båda rektorerna sitter tillsammans med psykolog, kurator och sjuksköterska. Där diskuteras olika ärenden som berör elever, exempelvis anmälda ärenden, elever som är i behov av särskilt stöd och då tillkallar man även föräldrarna för att diskutera riktlinjer och åtgärdsprogram. Allt detta gör man i strävan efter trivsel och måluppfyllelse. Skola X har tre ledord som den verkar efter, dessa är ansvar, trygghet och glädje. Elevhälsan är en viktig bit och det är nästan kärnverksamheten, eftersom meningen är att eleverna ska lyckas och må bra. Dessutom så har utvecklingsgruppen också möten varje vecka. Då träffas representanter, så kallade lagledarna för arbetslagen, och rektorerna för att gå igenom vad som kan förbättras, vad som behöver följas upp samt ser över arbetslagens mål. Gustavsson säger att ett arbetslag i taget får berätta vad de har lyckats bra med och vad de uppnått med det som de har gjort. Ibland känner rektorerna att de behöver ha någon att bolla med, det kan finnas frågor som de borde fundera på och tar upp det med arbetslagen eller med den grupp som berörs av frågan.

Man har också kunskapsuppföljningar, måldialogen och som görs varje termin, där de träffar klasslärare och diskuterar hur det går för barnen. Det finns massa områden som de inte styr över, som budget där de måste göra på ett visst sätt, och personalavdelningen som görs på ett sätt, men utvecklingsfrågor och sådant finns det en frihet för att skapa former själva och även välja tillsammans med personalen vad som är viktigast för dem att gå vidare med.

Både Gustavsson och Andersson anser att dem inte har tillräckligt med tid för att varken träffa eleverna eller personalen. Andersson säger att han inte kommer så nära eleverna som han skulle vilja eftersom det blir på bekostnad av annat. Under utvecklingssamtal med medarbetarna har Gustavsson fått feedback på dem som ledare och hon har fått höra mycket positivt men det är väldigt många som säger att dem inte ser rektorerna tillräckligt mycket ute i verksamheten. Gustavsson säger att även om hon försöker att prioritera så blir det inte tillräckligt utan det kommer väldigt mycket annat emellan. De går en utbildning där de pratar mycket om att gå ronder, att man kan gå småbesök, att man inte behöver stanna så länge, utan det viktiga är att man får kontakt med sin personal. Hon tror väldigt mycket på det, för när personalen säger att de vill se dem är det inte bara för att se vad de gör utan även för att träffa rektorerna, som personer, inte bara när det kommer till verksamheten. Gustavsson, som har arbetet där i rätt många år säger att man lär känna barnen och klasserna någorlunda ända, på ett ungefär vet man hur stämningen är. Hon känner att hon har någorlunda koll och om det inte är fallet vet hon att medarbetarna är ansvarsfulla och tar tag i saker om det skulle behövas.

4.2.4 Delat ledarskap

Gustavsson anser att delat ledarskap framför allt gynnar skolutvecklingen, att man har någon att bolla med. Därmed tror hon att det kan gynna effektivitet eller/och måluppfyllelsen och förhoppningsvis motivera medarbetarna. Hon tror att man blir bättre

på de nämnda delarna om man är två och att det även är roligare att vara två. Enligt Gustavsson betyder delat ledarskap väldigt mycket för henne, hon tror att orsaken till det är att hon är en person som behöver ha någon att bolla med. Hon tror att man lär varandra en del också genom att sitta och bolla och att man utvecklas, man får nya perspektiv och synsätt som gör att man kanske tänker vidare.

Andersson är inne på samma spår men han säger att det är svårt att veta vad som är fördelen med delat ledarskap eller så som det var innan, med chefer på olika nivåer. Fördelen är att man kan bolla med saker och att det blir mer genomarbetat, säger Andersson. Dock så kan diskussionerna vara för långa om man alltid ska kolla med varandra innan ett beslut fattas så hamnar man efter. Dessutom så kan saker och ting hamna mellan stolarna, där det inte är självklart vem som ska ta det men oftast så går det att lösa genom kommunikation. Lärare, elever och organisationen som helhet känner av det delade ledarskapet genom att de vet vem som är deras närmaste chef och vem som är mest insatt. Könnsfördelningen har Andersson inte reflekterat över men det kan vara så att personalen tycker att det är lättare att vända sig till en man eller en kvinna, vilket i sig kan underlätta. De drar nytta av olikheterna, de har olika bakgrund vilket också påverkat fördelningen av arbetsuppgifterna. Delat ledarskap är ett stöd, det är mer trivsamt att arbeta i team och dra nytta av varandras kompetenser oavsett vem som löser det i slutändan, säger Andersson.

Gustavsson har inte kommit i kontakt med delat ledarskap innan de införde det på skolan. När hon arbetade som biträdande rektor, där rektorn var den som fick ta beslut men de bollade med varandra ändå. Idag har Gustavsson och hennes kollega Andersson samma beslutsrätt. Det är viktigt att ha en uppdelning om delat ledarskap ska vara praktiskt, enligt Gustavsson, men samtidigt så finns en möjligheten till att man nästan alltid har någon att prata med. I praktiken bidrar delat ledarskap till att man inte känner sig ensam utan att man har någon vid sin sida och kan bolla med. Men det är viktigt att man håller varandra informerade, speciellt om man inte är på kontoret en dag. För den praktiska utövningen innebär delat ledarskap att hela tiden hålla koll, så man uppdaterar varandra då man delar, säger Andersson. I princip alla beslut påverkar varandra, därför måste de ha samma struktur för hantering av diverse punkter. För det mesta är de på plats samtidigt men någon gång i veckan bokar de tid för att gå igenom saker och ting löpande. Ibland kan det krävas att man är iväg och arbetar med något för att få det gjort, istället för att arbeta med det lite då och då.

Delat ledarskap är effektivt då man kan vara två och kunna arbeta tillsammans och komma fram till klokare idéer snabbare, säger Andersson. För honom innebär delat att man pratar sig samman och drar nytta av samarbetet. Ett bra delat ledarskap innebär att de som rektorer kan underlätta för verksamheten genom de beslut som de fattar. Man har en lagledare per arbetslag för varje årskurs så man kan alltid ventilera med lagledaren för att det sen ska komma till rektorerna. De försöker ha avstämningar för att hålla personalen underlättad.

Bra ledarskap innebär för Gustavsson att man är öppen och ärlig. Att man lyssnar och tar till sig andra tankar. För henne innebär det att man kan göra det praktiskt, att vissa saker

måste bli rutin och vissa saker skulle man kunna utveckla ännu mer så att rutinen blir bra och effektiv. För att utveckla delat ledarskap och vart resurser borde läggas är det utbildningar som gör att man har samma grund, att man får gemensamma baser att stå på för att sedan kunna utveckla ledarskapet, säger Gustavsson. De känner att de ofta får leta i sina almanackor för att hitta tid för att kunna sitta tillsammans, där de ibland får ta till kvällar då de inte hinner med. Det behövs mer tid, det kanske handlar om att avlasta de från någonting. Dem insatta resurserna är den kompetensutbildning som de har fått och en gemensam handledning som de hade första året, som berörde det delade ledarskapet. Det är någonting som de har pratat om att de kanske skulle få upp igen. Gustavsson gick även en rektorsutbildning och fick handledning i det, vilket gick parallellt med kompetensutveckling vilket hon upplevde som lite jobbigt.

Då Gustavsson har en bakgrund som biträdande rektor på samma skola så kan hon uttala sig om just skillnaderna mellan då och nu. Vid införandet av delat ledarskap år 2006 så möttes de inte av några problem eller hinder. Personalen trodde att hon var rektor då hon var biträdande rektor men i och med att de är två rektorer med olika ansvarsområden så har det hela blivit tydligare nu.

4.2.5 Måluppfyllelse

Enligt Gustavsson är skolans övergripande målsättning barnen och måluppfyllelsen enligt läro- och kursplanen. Skolans övergripande målsättning – att alla elever når mål eller högre. Delmål finns i form av verksamhetsplan för varje läsår där preciseras vilka områden som man ska fokusera på. När man utformar verksamhetsplan så går man närmare in på olika grupper så som rektorer, lärare och så vidare, detta för att bryta ner målet.

Även här kommer de tre ledorden in, alltså ansvar, trygghet och glädje, då det måste finna en grund i arbetsmiljön för att man ska kunna lyckas i sitt lärande. Dessutom så har de en inriktning med natur, musik och rörelse på skolan där de fokuserar mer på det än man gör på andra ställen. När det kommer till miljöfrågor så har den en grön flagga och för att behålla flaggan måste målen förnyas varje år. De har en skolskog som klasserna och barngrupperna går till, detta är ett försök att få in natur och rörelse på skolan. De arbetar också mycket med avbrott i undervisningarna, rörelsebanor, där eleverna får göra övningar och röra på sig. Gustavsson säger att all musik och körverksamhet på skolan köps av Kulturskolan. De har en lokal skolstyrelse som är ganska unik och som förnyas en till två år i taget, utifrån de nya politiska riktlinjerna. De träffas ungefär en gång i månaden men denna styrelse har ingen insyn i elev- och personalärenden, det ligger på rektorerna, det dem ser på är organisationen och aktiviteterna. Skolan arbetar mycket med något som kallas ”lions quest”, som har en utbildning i konflikthantering för välfungerande grupper, som nästan all personal på skolan har gått på. Även detta står i deras, skolans, verksamhetsplan och har med ledorden att göra, trygghet och ansvar. De har även en form som heter ”lösningssinriktad pedagogik” där de har en handledare som arbetslagen träffar och det går ut på att se det positiva och att göra mer av det som fungerar. Så att man inte fastnar i en neråtgående spiral utan att man letar efter barnens och kollegernas starka sidor, och försöker coacha varandra, och göra mer av det som är

bra. Det har fått en bra genomslagskraft, nu är det tre arbetslag som har arbetat lite mer intensivt med detta i år och uppföljning sker under maj 2009.

4.2.6 Effektivisering

När de inledde arbetet med delat ledarskap så hade de en coach som hanledde dem men dock så avslutades det efter ett års tid. Tre timmar, var femte vecka hade de möten med coachen för att prata sig samman och påskynda processen då de var nya för varandra. Det kan vara ett alternativ nu också, då det gått några år, för att prata sig samman om en riktning för att bli tydliga med kommunikationen ut mot personal, elever och föräldrar, säger Andersson. Ju mer sampratade dem är desto tydligare blir bilden utåt, säger han. Rektorerna får olika utbildningar, bland annat i ledarskap och annat för utvecklingen skull, både tillsammans och enskilt. Man bygger på det som saknas, dock har han inte varit med om kurser i just delat ledarskap.

Gustavsson vill tro att hennes pedagogiska ledarskap skulle kunna påverka det ännu mer positivt om man hade kärnverksamheten och barnens lärande mer för ögonen. Genom att minska rektorernas belastning, exempelvis genom de administrativa uppgifterna, så säger Gustavsson att hon skulle få mer tid för ledarskap, coachning och möjligheten att vara ute mer bland personal och elever. Detta skulle då bidra till högre måluppfyllelse och effektivare verksamhet. Hon anser även att man kan utveckla arbetslagen, försöka få dem att kunna diskutera svåra saker ännu mer tillsammans, kunna vara mer öppriktiga mot varandra och i vissa lägen ännu mer flexibla när det gäller resurser. Väldigt många arbetslag fungerar väldigt bra men hon anser att man skulle kunna förbättra och utveckla det ännu mer, då framförallt fundera över hur man använder sina resurser och om man använder dem på bästa sätt. Hon anser att hennes roll hade haft stor betydelse i sådana fall.

När det gäller fördelningen rektorerna emellan så har de haft en och samma fördelning i tre år. Gustavsson anser att man måste köra på ett tag för att sedan komma fram till förändringar. Det kan vara så att man får ett bredare perspektiv över hela verksamheten och då kan det vara bra att byta. Det är viktigt, enligt Gustavsson, att få en inblick i alla organisationens delar, och hon anser att hon delvis har det. När det gäller budgetansvaret och uppdelningen där så hade det inte varit svårt att byta ansvarstagaren men av någon anledning har de inte gjort det.

En bra dialog och ett bra samarbete förutsätter att man lär känna varandra, säger Andersson. Resurser krävs i form av tid och det kan påskyndas med coachning eller kurs. Andersson menar på att coachning kommer närmare in på verksamheten.

4.3 Del II – Skola Y

4.3.1 Bakgrund

Karlsson¹¹ har arbetat som lärare sedan år 1982 och hösten år 2004 fick han arbete som utvecklingsledare vilket han behöll i ett år. På Skola Y var det en biträdande rektor och en rektor, som hastigt fick gå tre dagar innan en skolavslutning. Biträdanden rektorn, Svensson¹², fick hoppa in som rektor och då rekommenderades Karlsson som utvecklingsledare till Skola Y. Därefter ansökte han om tjänsten som rektor. Det var då de började med delat ledarskap med delad ekonomi och personal. Karlsson fick ansvaret över grundskolan och kringfunktionerna, kök och vaktmästeriet, med ekonomi- och personalansvar. Svensson har förskoleklass och Träningsskolan, med ekonomi- och personalansvar. Samtidigt som de skulle ta beslut på varandras områden. De har försökt och fortsatt att arbeta så, sedan har det runnit vatten under broarna, säger Karlsson, vilket resulterat i att uppdraget förändrats.

Svensson har arbetat på skolan sedan 2001, började som biträdanden rektor och arbetade som det till januari 2005. Men även hon har en bakgrund som utvecklingsledare. Under år 2005 blev hon rektor och fick uppdraget att arbeta i ett dualt ledarskap, två stycken rektorer. Svensson ansåg att den uppdelning som de gjorde då och som de arbetade med kändes ganska bra eftersom hon i bakgrunden är förskolelärare. Idag ser uppdelningen lite annorlunda ut men det är fortfarande dualt ledarskap. Svensson säger att det är bättre med gemensamt ledarskap och enligt Karlsson har de ambitionen på att arbeta ihop utifrån dem möjligheterna som de har. Eftersom Svensson även arbetar som rektor på Skola Z, har det lett till att Karlsson även får ta både ekonomi och personal för förskoleklassen. Svensson säger att hon känner sig rätt kluven då hon har två skolor att anpassa sig till. Hon anser att den andra organisationen, på Skola Z, inte har satt sig än, och att i och för sig det inte heller har satt sig på Skola Y heller.

4.3.2 Arbetsuppgifter

Grunden och förutsättningarna när de startade och uppdraget som de fick 2005 på Skola Y var dualt ledarskap. Förutom vad läroplanen säger, har de en dokumentation som visar hur de som delande rektorer ska arbeta. Dock så har de också styrning från Borås Stad och staten men de har inget som säger att de ska arbeta så eller så utan de är rektorer och är de ytterst ansvariga för personal och ekonomi. Förutom det så finns ingen dokumentation arbetsfördelning eller beskrivning av det uppdrag som de fått. Svensson säger att det inte finns några riktlinjer eller någonting som man kan läsa sig till, utan det är och blir mycket vad Karlsson och hon gör det till.

Enligt Svensson ser en vanlig dag olika ut och tiden för att träffa eleverna varierar. Hon säger att det kan vara så att man i almanackan har möten men att man försöker att få

¹¹ Fingerat namn används.

¹² Fingerat namn används.

tomma mellanrum för att kanske gå ut och möta eleverna, men det blir aldrig så som man har tänkt sig för att det alltid händer någonting. Och just för henne som ska vara på två skolor, där hon får träffa massa folk, är tiden begränsad och det är mer vuxenkontakt än elevkontakt. Karlsson anser att om man ska leda en skola så ska man veta vad det är som händer hela tiden men han klarar inte av att ha koll på alla ungarna. Orsaken är att det finns kommunala uppgifter som kommer, som det finns deadline på och som måste göras. Om det är någonting som kan skjutas upp, handen på hjärtat, så är det elevmöten som blir lidande, säger Karlsson. Han tycker att han rör sig rätt mycket i korridoren, även om han inte hinner hälsa på i klasserna. Karlsson vill inte ha flera timmar på dygnet, säger han, men han vill kunna vara ute bland eleverna, ute i verksamheten på den tiden som han tillbringar på arbetet. Han anser att arbetssituationen för rektorer i Borås Stad inte är den bästa och att de har väldigt mycket att göra. Dagens skolor har högre måluppfyllelse än vad de hade förr, säger Karlsson. Detta med utgångspunkt från dem krav som främst ställs utifrån.

Jämför man delat ledarskap med självständigt så säger Karlsson att man kunde gå hem emellanåt och känna att man var ikapp i livet. När han var klar med någonting så kände han att han hade koll på det som hände men nu är man aldrig klar med någonting och det är väldigt sällan som man kan lägga någonting i utkorgen och säga att det är klart, färdigt. Även om man lägger det mentalt i korgen så kommer det tillbaka och snurrar, medan det snurrar så kommer det in mer och mer saker som ska göras. Svensson instämmer på Karlssons berättelse och tillägger att det alltid finns någonting som måste göras, en deadline och att man alltid har någonting i bakhuvudet, är alltid pågående. Hon säger att man någonstans får lära sig att leva med det annars ska man inte arbeta så högt upp. Karlsson säger att det inte hjälper att disciplinera sig eftersom det inte har med det att göra utan det handlar om att man gör så mycket man kan och att man ska nöja sig med det man gjort. Båda två instämmer att det är lätt att ta med sig arbetet hem, vilket de anser att man inte ska göra. Karlsson säger att rektor är en mellancheff som dras i från alla håll och kanter, speciellt när de har en kommunal skola där kommunen är en huvudman och där de även har statliga styrdokument vilket betyder att de egentligen har två huvudmän. Båda huvudmännen trycker på samtidigt som ekonomin är begränsad. Även om det finns mycket ansträngande så finns det bra och roliga stunder med. Karlsson säger att bara får höra en elev säga hej och namnge honom så kan det få hans dag att bli bra.

Sedan är det som är charmen att vara rektor, säger Svensson, man vet inte riktigt, man har ett ansvar som står i läroplanen och vilka regler och lagar som du ska styra och följa, men sen är det väldigt fritt, man får vara ruskigt kreativ. Man måste gilla och tycka att det är spännande, det är en utmaning varje dag, den ena dagen är inte den andra lik. Man ska inte lägga på dem allt de nya utan låt dem göra det som de har hållit på med. Men allting kan heller inte plockas bort, till exempel möten, ansvaret gentemot elever och pedagoger.

4.3.3 Elever och personal

Svensson säger att de styrs mycket av andra men att de själva i skolan och som skola kan påverka och styra. Till exempel så har de på Skola Y gjort en kulturanalys, där man skriver brev och gör ett dokument inom ett antal områden. Där finns möjligheten att styra tillsammans med medarbetarna för att utveckla skolan. Som chef på mellannivå så kan det kännas lite begränsat men på skolan har de en stor frihet och den dagliga verksamheten äger de.

På skolan har de arbetslag, de har två vertikala arbetslag som består av elevhälsoarbetslag, förskoleklass och upp till årskurs 6, samt städ, vaktmästeriet och kökspersonal är ett arbetslag. Svensson säger även att arbetslagen som finns kopplar kulturanalysen som hela skolan arbetar med. Det finns en utvecklingsgrupp på Skola Y, där det sitter folk från Skola Y, Träningskolan, vaktmästeriet och så vidare, tillsammans arbetar de för att hela skolan ska utvecklas och fortsätta framåt. Detta även utifrån, med inriktning mot till exempel språket och de kriterier som grundskolan arbetar utifrån samt utifrån det Träningskolans elever kan göra också. Sedan så samlar man ihop det och ser hur det går. De arbetar för att få en gemensam skola så att det inte blir vi och dem, vilket det har varit förut, men nu så är det en gemensam skola som arbetar och strävar framåt tillsammans. De har bland annat märkt att tillsammans är de ganska starka och kan åstadkomma en hel del. Temat är att man ska gå på de förutsättningar som skolorna har men innehållet ska vara det samma. Det kan man arbeta med i arbetslaget, trägrupper och då pratar man om det på APT, arbetsplatsträff, där alla är tillsammans, säger Svensson. Karlsson säger att alla ska samarbeta, det ska inte finns mina och dina barn utan våra, vare sig man har den ena eller andra funktionen.

De har 100 personer som personal. Det räcker att varje vill prata med en i två min och det blir till slut mycket tid som rektorerna egentligen inte har. Att vara tillgängliga när de behövs går inte alltid och det är inte säkert att Svenssons personal/föräldrar/elever vill prata med Karlsson och vice versa, säger han. Svensson säger att de har en röd lampa som lyser om rektorerna är upptagna på kontoret och den lyser inte så ofta. När den väl gör det så är det inte alltid så att till exempel personalen bryr sig om de tycker att de har någonting brådskande eller viktigt att ta med rektorerna. Är det akut så måste de få komma in, vilket båda rektorerna är överens om. Men det är inte alltid så att det som för personalen är akut är akut för rektorerna, säger Svensson, men det måste ändå tas omhand. Det händer att de avbryts när de är mitt i någonting vilket gör att de kommer bort efter den 2 min ”korta” samtalet och vet inte vart de var säger Svensson. Karlsson säger att kommundelen i höst kommer att göra en enkät med alla medarbetare. Den har gjorts tre gånger innan, och alla tre gånger så var närvarandechefen mest rödmarkerade. Karlsson säger att de inte är närvarande så därför försöker de att vara närvarande.

4.3.4 Delat ledarskap

Svensson säger också att det är oerhört tryggt, utifrån den erfarenheten som hon har när hon arbetade som biträdande rektor, att vara två rektorer med lika villkor och som kan ta beslut. Den andra tjänsten är procentfördelad och är lite upp till henne själv. Svenssons tjänst ligger på Skola Y 100 procent, men ekonomisk har de fördelat det så att det är 60 procent här och 40 procent på Skola Z. Hon försöker anpassa det, så måndag- tisdag är

hon på Skola Y och onsdag- torsdag är hon på Skola Z. Även om hon har två skolor att vara och tänka på tycker både Svensson och Karlsson att det fungerar bra men det som sätter käppar i hjulet är, enligt Karlsson, att tiden har minskat. Från tio chefsdagar har man gått ner till åtta, vilket betyder att två dagar har försvunnit.

Båda rektorerna ser nästan bara fördelar med delat ledarskap. Karlsson säger att fördelen är att man har någon bredvid sig som man kan bolla med. Det är viktigt att man är ärlig och han tror och hoppas på att han och hans kollega Svensson har en sådan relation. De anser att de kompletterar varandra och att de kan läsa av varandra, de har även haft gemensamma depressioner. Svensson säger att det känns bra att de har gemensamt ansvar. Att den ena rektorn är man och den andra är en kvinna spelar roll tycker båda två. När Svensson arbetade som biträdande rektor var den andra rektorn en kvinna och hon tror inte att det var hennes roll som gjorde det men hon anser att det inte alls fungerade på samma sätt som nu. Det är en man och en kvinna som arbetar som rektor på både Skola X och Skola Z, där hon är en extra kvinnlig rektor.

De båda anser att delat ledarskap är effektivare än att arbeta som ensam chef. Båda instämmer på att det är effektivare men även tryggare att det finns någon annan med en. Karlsson tror att delade ledarskapet även betyder en hel del för personalen, att personalen vet när en rektor är borta så finns det den andra som de kan vända sig till. Medarbetarna har märkt att det är två rektorer för det som de såg innan var bara den biträdande rektorn. Med andra ord den roll som Svensson hade innan hon fick ikläda rollen som en av två rektorer på skolan.

De har en coach eller handledare som de kan vända sig till och få hjälp av och Karlsson säger att de hade en diskussion om hans uppgift var att coacha eller handleda, och de kom inte fram till någonting så de kan inte säga om det är handledning eller coachning. Men båda rektorerna håller med om att det är en blandning av båda delarna som de får utav handledaren/coachen. Det är en stund där rektorerna har möjligheten att tala ut. De blev lovade att få detta redan 2005 av deras dåvarande verksamhetschef men då hände ingenting och sedan 25 januari 2007 fick de en, säger Karlsson. Svensson säger att det är jättebra utifrån det som händer, att man kan prata om en situation eller "case", ställa frågor och få möjligheten att se saker och ting med andra ögon. Detta ger rektorerna möjligheten att tänka på ett annat sätt och de har frågan vid två tillfällen om de vill fortsätta med coachningen/handleddningen och det var självklart att de ville det och rektorerna gör det tillsammans. Sådana möten har de en gång varje månad hela förmiddagen. De har även planerat in egen strategisk tid på eftermiddagen.

4.3.5 Måluppfyllelse

Läroplansmålen är väldigt kritiskt med sådant som skriftliga omdömen som man ägnar en massa tid åt för att bryta ner de olika ämnena och färdigheterna per termin och år. Sedan finns de nationella prov i trean, femman och nian som det arbetas med. Sedan är Karlsson övertygad om att man får ha ett mål men att det inte får ligga så långt bort så att det blir en abstraktion i det. Det gäller att målen är nära och att det finns delmål på vägen till det stora slutliga målet. Målen i läroplanen måste de nå och de ekonomiska målen ligger per

konto och det är delmålen som formar helheten, säger Karlsson. Sedan finns det andra sorters mål till exempel Skola Ys verksamhetsberättelse och det är mål, den har en vision. Sedan finns det mål som är kopplade till det som står i läroplanen. De ska lära ungarna någonting så att de har en baskunskap när de går härifrån till sjuan. Det får de följa med kriterier och de målen som finns. Men det som är viktigt är Skola Y som är en skola för alla, vad det står för och dess mål, säger Svensson. Kulturanalys som hela skolan arbetar med är ett mål och i den finns det områden där alla är involverade och där alla ska vara delaktiga, som det sedan blir en uppföljning av. Karlsson säger att det är riktningen till målet som är noga och viktigt, med vissa delmål på vägen.

4.3.6 Effektivisering

Karlsson säger att man kan tänka på olika sätt då det kommer till att effektivisera verksamheten. Det kan vara allt ifrån personalavseenden, måluppfyllelseavseende och fastighetsavseende. Vad gäller personalavseende, tycker Karlsson, att de har gjort en hel del med tanke på att de faktiskt har använt arbetstidslagar, regler och bestämmelser som gäller. Karlsson säger utan att de står med en piska över personal så tycker han att det han ser och upplever kring personalen visar på att de är duktiga, även om han inte har några fönster ut till verksamheten så att han kan ha koll på personalen helt.

Enligt Karlsson har de tider avsatta som de ska sitta, till exempel fredag kl 10.00 och ett "spontanmöte" på måndag förmiddag som inte är spontant längre, där de ska sitta och ägna sig åt skolan. Det skulle kunna effektiviseras, för att hitta en struktur hur man skulle kunna gå framåt för att hålla varandra informerade, säger Svensson. Karlsson säger att de inte äger sin egen agenda och Svensson säger att de blir effektiva när de får de tiderna men det är svårt att styra sin vardag fullt ut och det handlar också lite grann om att fredag är helig för att det är den tid som de behöver för deras verksamhet. Att inte så mycket saker läggs på rektorerna, Svensson säger att det hela tiden kommer att förbättras och så är det rektorerna i slutändan som får det, att man kanske inte ska lägga det på dem utan på någon annan. De har fått ett nytt stämplingssystem och de är de sista i kommunen, i Borås Stad, när det gäller "kom-gå" vilket tar mycket tid. Det, tiden, är någonting som tas i från någonting annat. Bara sådana saker att inte lägga på rektorerna utan att plocka bort någonting istället för att de ska kunna få tid för andra viktigare saker, säger Svensson.

Svensson säger att coachningen/handledningen är jättebra att lära känna varandra rätt så nära, det gemensamma ledarskapet. Handledaren har varit en bidragande del i det hela, att binda samman det manliga och kvinnliga, och strävat efter att de går åt samma håll. De hade kommit långt, fram till förra sommaren och innan semestern, innan Svensson fick förfrågan att vara rektor på Skola Z. Då sade handledaren att de fortfarande kunde arbeta med det även om Svensson skulle arbeta på den andra skolan och det har varit jättebra, enligt Svensson.

De har inte stöt på några hinder med införandet av delat ledarskap, det var glasklart säger Karlsson och det kom uppifrån. Det har inte de kunnat påverka utan verksamhetschefen och kommundelschefen var väldigt klara i detta. Både Svensson och Karlsson var de som var uttalade först på skolan för rollen, säger Karlsson. Svensson säger att det var skönt att det kom så högt uppifrån, att det var förankrat att såhär skulle det vara, det är genomsyrat

att det är två ledare. Hösten 04 och våren 05 var det en extern konsult, det var ordföranden i nämnden, som sade att han ville ha en extern konsult som ska titta på Skola Y. Efter det bestämdes det att det skulle vara dualt ledarskap på skolan. De har uttalat ekonomi och personalansvar vilket Skola X inte har. Utformningen av det hela på Skola Y har vuxit fram. Karlsson kommer ihåg att de fick två tjocka dokument där allt stod och då försöka leva upp till det. Ett dualt ledarskap har/ger förväntningar från personalen med. Enligt Svensson är det viktigaste att arbeta två är att det känns ok, visst kan man vara professionell i sitt rektorskap men det gäller att vara ärlig också. Sedan behöver man inte tycka samma sak men man måste kunna ha en dialog och komma till ett bra beslut. Att man kan samarbeta! Svensson säger att just vid samarbetsbiten så har deras mentor/coach vidgat deras ögon, utifrån det gemensamma ledarskapet.

Är det någonting mer som behövs som stöd i deras arbete, förutom coachning? Att det finns större aktivitet från deras chef, säger Karlsson. Sedan när man jämför med Skola X som är en verksamhet, en grundskola. På Skola Y har de två verksamheter, där det även är Boråsstads perspektiv. Allt detta, de olika delarna, bitarna, gör att det blir svårare. Det är många som drar i en, svårt att vara tillgänglig överallt. Så enligt Svensson så har rektorerna på Skola Y svårare uppgift än rektorerna på Skola X. Hon säger även att det fungerade bra när hon bara var på skola Y och att det optimala hade varit om någon annan tog hand om det andra arbetet och att hon var kvar på Skola Y, men så är inte fallet och det kommer inte att bli annorlunda heller. Enligt henne handlar det om att hitta andra strategier som passar in på nuvarande situation, eller fundera på om andra strategier behövs eller om de ska fortsätta att arbeta så som de gör nu. Karlsson säger att allt annat som kommer till, läggs på, drabbar tankeverksamheten.

Karlsson säger att det hade varit gott att vara lite mer sedd från de högre och andra cheferna eller politikerna. Detta särskilt då Skola Y tidigare blev sedd med negativa ögon. Ett par ur kommunalrådet gick runt på skolan och innan de kom så förstod Karlsson att de hade väldigt klara bilder av vad Skola Y var för en skola. Dock så gick de därifrån med en helt annan bild, om de kan förmedla det så att skolan kan få sådant stöd hade varit bra. Alla behöver bli sedda, vill få respons på det arbete som de gör, att cheferna visar det mer. För just nu är det ekonomin som syns och nationella proven som visar hur det går.

5 Analys

I det här kapitlet kommer det att analyseras och diskuteras kring ämnet. De slutsatser som vi har kommit fram till kommer även att presenteras.

5.1 Målförverkligande ledarskap

Den statliga verksamheten präglas visserligen av byråkratiska tendenser då lagar, regler och annat styr i botten. Rektorerna kan på så sätt påverka men dock inom ledningens ramar. Det kan sätta käppar i hjulet då man känner sig begränsad men därför är det desto viktigare att inte låsa sig fast vid det, utan tillåta sig att se möjligheterna trots att man verkar inom vissa ramar. Røvik (2000, s. 31) är inne på att man ska se det man kan åstadkomma, är man med andra ord inriktad på lösningen så kan det också öppna upp nya vägar och möjligheter som man kanske inte såg från början. På så sätt borde tankarna gå mellan problem och lösning istället för att stanna upp på problembiten, då man förebygger utveckling och förändring utan att vara medveten om det. Samtidigt som fokus på lösningen kan ge den effekt som man önskar. Det är det som personlig utveckling (Wiberg et al. 1988, ss.30-35) handlar om då man pratar om att se valmöjligheter istället för begränsningar.

Innan man börjar tala om graden av måluppfyllelse och diverse målrelaterade prestationer så gäller det att tydliggöra grunden. Visserligen så är ett mål något man strävar emot men beroende på var i organisationen man befinner sig så kan målets påtaglighet variera. För att undvika detta så gäller detta att klargöra målet från början, som Wiberg et al (1988, s. 5) skriver så ska personalen känna delaktighet och kunna påverka. Det är ett sätt att förebygga att man arbetar mot varandra. Det gäller att reda ut vad man vill och målstyrning, Management by Objectives (MBO), kan underlätta då man utvecklar och preciserar huvudmål och delmål samt vägen dit för att uppnå resultat (Røvik, 2000, s.51). Det är på så sätt man ser över hela verksamheten istället för att fokusera på en del i taget, det är ändå helheten som räknas i slutändan oavsett hur prestationerna ser ut i respektive avskild del. Det är en av organisationens tre nivåer och innefattar affärsutveckling (Wiberg et al. 1988, s. 30-35). Att vara ute i verksamheten är en av dem viktigaste uppgifterna. Det är också detta som målförverkligande ledarskap handlar om, att rektorerna ska förknippa sina egna mål med organisationens och sträva efter att uppnå dem (Wiberg et al. 1988, s. 29). Men in det här fallet så tillåts de inte göra just det. Målstyrning, MBO, ger ledningen friheten att formulera målen och den anställde att se till att se till att dem efterlevs (Drucker 1954/1968:151–153 se Røvik, 2000, s. 52) vilket underlättas om man förstått vitsen med delaktighet. Har rektorerna varit med och sagt sitt så förenklas implementeringen och man arbetar för ett och samma syfte. En enhetlig bild av målet och situationen gör att man utgår från samma bakgrund för att sträva mot målbilden. Däremellan, får man hitta en avgränsning för ledningens påverkan på det dagliga arbetet. Trots byråkratin så måste personalen ges spelrum för påverkan på sin egen vardag. Som med allt annat så gäller det att hitta en balans och komma fram till vad som är mest praktiskt. Wiberg och Stemme (1988, ss.20-21) nämner vitsen med handling utan eftertanke, det gäller att ta reda på varför man handlar som man gör. Vi människor är inte maskiner som enbart ska utföra uppsatta arbetsuppgifter, vi måste ha en mening med

det vi gör för att finna vår egen inre mening. Därför är det bra om man vet varför vissa arbetsuppgifter ska utföras och just varför dem ska utföras på ett visst sätt. Man måste tydligt kunna se sitt eget bidrag till helheten och det är det som är vitsen med ledarskap, att tydligt kunna visa vikten av medarbetarnas delaktighet. Det är också detta som är en del av ledarutvecklingen som Wiberg et al. (1988, ss. 30-35) tar upp som en av dem tre nivåerna inom organisationen. Røvik (2000, s. 31) skriver att organisationerna behöver kunna "utföras och omformas" för att kunna överleva. Samtidigt som Brunsson och Olsen (1993, se Brunsson & Olsen 1998, s. 30) tar upp vikten av att inkludera verkligheten vid förändringar. De skriver bland annat att modeller, förenklade mål och framgångsfaktorer inte når sitt syfte på grund av att dem inte är direkt applicerbara på verkliga organisationer. Det tyder mycket på att man inte kan bestämma över huvudet på andra så många som möjligt ska inkluderas i förarbetet, så att man tänker utanför "modell-världens" förenklingar.

För att ett mål ska vara användbart så måste man ta i beaktande vad som är ett uppnåeligt mål (Wiberg et al. 1988, s. 40) och relatera det till verkligheten så att alla är införstådda med det. Det får inte heller kännas för avlägset så att man tvivlar på om det är uppnåeligt eller inte. Karlsson tar bland annat upp vitsen med delmål och att man tydligt kan se vägen till målet. Det får en att inse att nuvarande tillstånd och önskat tillstånd är viktiga men det som kan kännas ännu viktigare är stegen däremellan. Riktningmål som Wiberg et al. (1988, s. 40) tar upp handlar i skolvärlden om att förmedla kunskap och det är det som är skolan kärnverksamhet. Indikationerna från kommunen verkar peka på ekonomisk lönsamhet i samråd med kunskapsbiten, som ibland passeras obemärkt. Man märker av insatseffektivitet i verksamheten genom bland annat kort, stämpling och tidskrävande administrativa arbetsuppgifter. För att inte återigen nämna den byråkratiska biten. Det är oroväckande att höra en rektor säga att dem pedagogiska bitarna inte hinns med på grund av allt annat som kommer omkring. Dock så är det missionseffektivitet, att eleverna når mål, som väger tyngst i en verksamhet som denna. Då kanske det inte är så nödvändigt med allt administrativt arbete som förekommer i rektorernas vardag. Här ser man en motsättning mellan kostnad och utveckling, därför gäller det för beslutande organ att finna en balansgång som gynnar slutkunden, eleverna. När allt kommer omkring så finns skolan till för att eleverna ska få den kunskap som de behöver, då kanske det inte är så viktigt med utvecklingen av de tekniska bitarna.

När det kommer till skolan och dess verksamhet så måste vi ta hänsyn till Wibergs et al. (1988, s. 6) uppdelning i *utveckling av ledaren* och *utveckling av ledarskapet* samt särskilja dessa. Det kan resultera i att man i *utveckling av ledaren* koncentrerar sig på verksamheten, där man också ser över arbetsbelastningen och låter rektorerna tycka till rörande nya arbetsuppgifter som läggs på dem. Det är här som man kan reflektera över om en administratör/sekreterare behövs för att underlätta för rektorerna. I och med den empiriska undersökningen så framkom det tydligt att den administrativa biten dominerar i rektorernas arbete. Dessutom så har kommunens egna undersökningar, som vi nämnt tidigare, också pekat på detta, men det verkar inte vara något som man tagit till sig. Hur vore det då om man lade över dem uppgifterna på någon annan, till en administratör/sekreterare? På så sätt skulle rektorerna ha mer tid över till det de egentligen ska arbeta med, utveckling för elevernas bästa. Under *utveckling av*

ledarskapet skulle man då kunna fokusera mer på hur rektorerna ska utöva sitt ledarskap för att åstadkomma det de vill. På så sätt hamnar rektorerna i fokus istället för att verksamheten ska stå i fokus. Som Wiberg et al. (1988, s. 6) nämner så är det på så sätt man uppnår effektivitet, genom att förändra påverkbarheten på omgivningen. Vet man *vad* man vill åstadkomma i den första delen så kan det underlätta om man fokuserar på *hur* i denna del. Man måste göra något för att gynna bägge delarna.

Skolverksamhetens kärna, pedagogik, negligeras på grund av tidsbristen. När rektorerna själva börjar fundera över vad som egentligen ingår i deras arbetsuppgifter så börjar varningsklockorna ringa. Det är ett arbete som kräver möten för att beslut och utveckling säkerställas men det gäller också att kunna prioritera rätt, vilket borde göras utifrån verksamhetens mål. Man måste veta vad som krävs för att kunna ta sig till mål samtidigt som målkonflikter bör undvikas, inget ska ske på bekostnad av det andra (Wiberg et al. 1988, s. 41 och ss. 50-56) och det samma gäller för att avgöra vad som borde prioriteras. Därför räcker det inte med instruktioner utan att ha gjort klart för sig vad som ska uppnås. ”Det är som att diskutera för- och nackdelar med en skiftnyckel om en skruvmejsel, utan att göra klart för sig om det är en mutter eller skruv som skall dras”, som Wiberg et al (1988, s. 42) uttrycker det.

I dagsläget ställs utveckling mot administration, det gäller att avgöra vad som är viktigast. När det handlar om skolverksamheten borde valet inte vara så svårt men det gäller att låta rektorerna vara med och säga sitt. Som tidigare nämnt så är delaktighet och påverkan en av de viktigaste aspekterna.

Utveckling ← Arbetstid → Kontroll

Med figuren ovan vill vi illustrera rektorernas vardag och slitningarna däremellan. Man ser tydligt att det å ena sidan handlar om utveckling och engagemang men å andra sidan så existerar kontrollbehovet. Hällstén och Tengblad (2006, ss. 43-44) skriver om en plattare organisation där man med hjälp av lärarlag försöker öka målmedvetenheten. Båda skolorna, X och Y, använder sig av arbetslag i syfte att utveckla och förbättra. I en viss mån kan detta motverkas då kontrollen skärps. Det visar sig bland annat i form av ett nytt stämplingssystem, brandskyddspärmar, mätbarhet i resultat och diverse former av statistik. Det är denna del som präglas av scientific management och innefattar mätbarhet, kontroll och standardisering. Syftet är att uppnå effektivitet (Caldari, 2007, s.67). Man bör sträva mot enighet för att undvika interna målkonflikter. Just för att man riskerar att motarbeta varandra. Med fokus på missionseffektivitet (Sköldberg, 1990, s.246), borde man lätt kunna enas om hur rektorernas arbetstid borde fördelas. Således bör rektorernas arbetstid mer ägnas åt utveckling än åt kontroll. På så vis kan verksamhetens huvudmål, att eleverna når målen i läroplanen, lättare nås.

5.2 Delat ledarskap

När det kommer till delat ledarskap så tänker man först och främst på den praktiska utövningen och hur det egentligen fungerar ute i verkliga livet. Traditionellt ledarskap, där en person driver verksamheten, innebär kontroll, makt och ansvar medan delat

ledarskap är raka motsatsen. Kontrollen minskar då man är två, makten delas på två då båda har lika mycket att säga till om och man har gemensamt ansvar för verksamheten. Detta trots att man gör som rektorerna gjort i detta fall och delar upp verksamheten. I vissa avseenden kan delat ledarskap verka aningen diffust men som med allt annat så finns både för- och nackdelar. I det stora hela så kan man säga att det traditionella ledarskapet präglas av tankarna kring scientific management, med andra ord kontroll, medan delat ledarskap har mer med förtroende att göra. Det sägs att ”våga är att vinna” så det är nog också det rektorerna hoppas på i detta fall, att fördelarna ska vara fler än nackdelarna. Rektorerna som vi intervjuade ser många fördelar med delat ledarskap då det underlättar deras dagliga arbete men samtidigt så kan det ibland kan vara svårt att veta var gränsen går. Mer eller mindre så handlar det om vilket man föredrar, om det är förtroende eller kontroll som prioriteras. Sen är det också upp till var och en att bestämma vad man väljer att kalla denna sorts ledarskap, gemensamt, dualt- eller delat ledarskap. Det man har framför sig är ändå Lamberts (2004, ss. 10-11,29,23-25,53) äkta dubbelkommando, en duo beslutsfattare med lika mandat som också är den största skillnaden jämfört med traditionellt ledarskap.

De fördelar som våra rektorer för fram är bland annat att man alltid har någon att reflektera med och att man aldrig är ensam och utelämnad, vilket kan vara en trygghet i sig. Enligt Eckman (2006 s.91) behövs delat ledarskap på skolor så rektorn har någon att dela ansvaret med. Utan delat ledarskap på skolor visar den ensamma rektorn på traditionell hierarkis ordning. Sen kan man dra nytta av olikheterna, som man och kvinna men också utifrån bakgrund, vilket komplettera varandra. Samtidigt kan det vara smidigare för personalen då man har två rektorer till hands. Rektorerna på skolan X har valt att inte dela upp allt emellan sig för att inte riskera att förlora allt som det delade ledarskapet innebär. De försöker även hålla de uppdelade bitarna så homogena som möjligt genom att prata ihop sig.

När det kommer till duons ansvarsfördelning och schema så skulle man kunna dela in det i Eckmans (2006, s.97) så kallade ”delade ledarskapsmodeller”. Enligt respondenterna på skolan Y, arbetar en av rektorerna 60 procent på skolan Y och 40 procent på skola Z. Det här, utifrån schemat och arbetsfördelningen, visar på att de alternativa modellerna (Alternative models) passar in under duon på skolan Y och ansvaret delas upp utifrån det. Medan det på skolan X är det delade ledarskapet som bedrivs på heltid (Full time co-principal), vilket innebär att rektorerna delar på ansvaret och båda rektorerna arbetar heltid. Vi skulle kunna sätta dessa två rektorsduon i olika fack, baserat på Döös och Wilhelmsons (2003, s. 335) ledarskapsindelning. Rektorerna på skolan X hamnar i någon sorts *funktionellt delat ledarskap* där man delat upp både personal och ansvarsområden. Medan Y- skolans rektorer mer arbetar efter något som kan liknas vid *samledarskap* där de verkar mer insatta i varandras områden, trots uppdelning. Enligt Döös et al. (2006, s. 17) kan de olika formerna blandas så att man använder en bit av varje form. Hur man väljer att dela upp ansvaret rektorerna emellan är viktigt men det borde inte vara en faktor som visar på hur man är som ledare. Vi kan inte föredra det ena eller den andra formen utan det viktigaste är att rektorerna känner sig nöjda och trivs med uppdelningen. De måste ha en chans att kunna påverka sitt samarbete och det som styr deras dagliga rutiner.

De postmodernistiska tankarna (Hällstén och Tengblad 2006, s. 36) får lämnas åt sidan då man inte kan sätta sig själv främst inom delat ledarskap, istället handlar det om att finna en balans i vardagen.

Det som kan ses som en klar fördel mellan delat ledarskap och relationen rektor och biträdande rektor är att man har samma beslutsrätt, båda kan tycka till innan ett slutgiltigt beslut fattas. Genom att ha det på detta vis så utesluter man en del onödiga konflikter som annars lätt skulle kunna uppstå. Enligt Döös et al. (2006, s. 8) resulterar delat ledarskap i tydligare budskap samtidigt som besluten blir mer genomtänkta. Det verkar också vara det som rektorerna är inne på samtidigt som tilliten (Döös et al. 2006, s. 8) de emellan spelar en avgörande roll. Även Köping (2003, ss.347-353), Eckman (2006, s.102) och Reid (2009, ss. 1080-1081) anser att tilliten är viktig i ledarskap, men även att den finns i duon. Även om det är viktigt så är det enligt Eckman (2006, s.102) och Köping (2003, ss.347-353) svårt att utveckla tillit och att det finns en brist på det. Enligt Reid (2009, ss. 1080-1081) kan orsaken vara att duon väljs oberoende av varandra vilket leder att cheferna eller rektorerna värdesätter olika saker. Köping (2003, ss.347-353) anser att orsaken är för att det finns olika nivåer i organisationer som gör att medarbetarna inte har kontakt med varandra, vilket då påverkar ledarskapet. Barnard (1983, s.225) anser att cheferna även ska vara lojala och vara närvarande när de behövs, för annars fungerar inte kommunikationsflödet i organisationen och mellan medarbetarna. Reid (2009, s. 1074) nämner även det mestadels är styrelsen och ledningen som väljer vem som ska ingå i duon i icke vinstdrivande organisationer. Enligt respondenterna var det just ledningen som kom med förslaget att delat ledarskap skulle råda på dessa två skolor. På skolorna fanns det redan biträdande rektorer som fick vara en av de delade rektorerna medan den andra rektorn, i duon, fick söka tjänsten.

Det som inte får glömmas här är de externa intressenterna, för att låta ledningen vara en av de, som kan ha en negativ påverkan på rektorsduon. I vissa fall även utan att veta om det. Rektorerna får inte underskattas och det gäller att se fördelarna med det ledarskap som de bedriver för att få verksamheten att fungera och gå runt. Skulle rektorerna få chansen att arbeta med utveckling och pedagogik så skulle elevkontakten förbättras. Engagemang i och bland elever tillsammans med rektorernas passion för arbetet underlättar problemlösning. Det engagerar också resten av personalen så arbetsbördan kan lättas.

Där det finns fördelar finns det också nackdelar, vilket både Eckman (2006, ss.98-99, s.102) och Döös et al. (2006, s. 8) tar upp i sina studier. Dessa visar sig bland annat i form av långa diskussioner, att man alltid får dubbelkolla innan ett beslut fattas samt att saker och ting kan hamna mellan stolarna. Karlsson tar upp en viktig aspekt då han säger att man med traditionellt ledarskap ibland kunde känna att han var ifatt, vilket förändrats i och med det delade ledarskapet, då processen är lång innan man kan lämna något bakom sig. Att ha något ständigt pågående kan resultera i stress och med tydligare gränser och kortare beslutsvägar så kanske man skulle kunna råda bot på detta. En av rektorerna menar att delat ledarskap gör arbetet till en förlängd process när det kommer till diskussioner och beslutsfattande för att i nästa stund säga att man kommer till ”klokare idéer snabbare”, vilket säger emot sig självt. Detta visar på att det inte är så enkelt med

fördelar och nackdelar. Bollandet med varandra kanske både kan ses som en för- och nackdel i det här fallet då det finns tydliga belägg för besluten då dem är utarbetade men tidsåtgången kan ses som en negativ faktor.

Sen är det viktigt att rektorerna känner att de har stöd utifrån för att kunna effektivisera. Barnard (1983, s.226) anser att det är viktigt att cheferna uppmuntras och beröms för sitt arbete och sin insats. Uppmuntran och beröm, att synas när man gör ett bra arbete och inte bara vid negativa siffror, är någonting som Karlsson vill se mer av. Han anser att rektorerna inte syns, att deras arbete bara kommer fram då det går dåligt. Karlsson säger att en klapp på axeln lite då och då av deras chefer inte hade skadat. Då Karlsson säger att det är nationella proven och ekonomin som syns utåt och det är så skolorna blir bedömda, på en övergripande nivå. Det är då man kommer att tänka på målkonflikten, slitningen mellan den överhängande ekonomiska bördan och pedagogiken. Kommunen har ett mål medan skolan har ett annat och det är inte alltid som dessa går hand i hand. Förutom det så får det en att inse vilken kraft uppmuntran har.

Den ena skolans rektorer har fått fortsätta med handledning medan den andra skolan rektorer inte fått det. Kan det vara av kostnadsskäl? Dock så verkar det behövas på båda ställena så det delade ledarskapet kan växa och utvecklas. Genom handledning kan man lära sig att utföra dagliga arbetsuppgifter på ett effektivt sätt, som ger en mer tid över till annat så som tid bland elever och personal. Det borde vara krav på att rektorerna ska ha handledning för att utveckla ledarskapet och de själva som individer och rektorer. Om man tänker på långsiktliga mål skulle det gynna skolan och kommunen genom att de lär sig hur de ska arbeta på ett effektivt sätt. På så sätt så kanske effektiviteten övervinner kostnaderna för denna sorts handledning. Då gäller det att man från ledningens sida ska avgöra vad som är viktigast när det kommer till skolverksamhet och rektorerna, är det kontrollen över budget, rektorer, elever och lärare eller är det förtroendet för rektorerna och att de bedriver verksamheten på ett sätt som tar tillvara både deras och ledningens intressen.

6 Diskussion

Det vi kan konstatera är att många faktorer inverkar på det arbete som rektorerna utför. Man brukar säga att det är svårt att lära gamla hundar att sitta och samma sak gäller nog när det kommer till förändring inom organisationer. Det är svårt med förändring överlag, av arbets- och tankeprocesser, men även då det kommer till införandet av nya tekniska system inom skolektorn. Med den här studien har vi kommit närmare en insikt om vad delat ledarskap innebär och även fått en inblick i hur det tillämpas i praktiken. Att hitta klara för- och nackdelar med det delade ledarskapet är inte så lätt då det som är en nackdel vid ett tillfälle kan vara fördel vid ett annat. Det ser vi även när rektorerna uttalar sig om bollandet dem emellan. Det ses som en fördel men kan fördröja beskedet till medarbetarna och förlänga processen, vilket i sig kan ses som en nackdel.

När det kommer till verksamhetsmålen är det på skolorna X och Y elevernas kunskap som de tar med sig till högstadiet som är viktigast. Men de mål och krav som kommer från externa källor kan hindra ledarskapet då rektorerna inte hinner med att besöka

eleverna och lärarna, hinner inte utöva ledarskap och göra det som de borde ägna sig åt. Desto viktigare är det att nåbara mål sätts som alla fått vara med och tycka till om. Målförverkligande ledarskap handlar om att skapa samsyn mellan individens och verksamhetens mål, med andra ord så gäller det att skapa samsyn mellan kommun, ledning och verksamhetschefen såväl som mellan ledning och rektorer, alla måste stå på samma sida. Det är så man når mål och rör sig mot det framtida önskvärda tillståndet. I nuläget är målen diffusa, frågar man rektorerna så hänvisar de till kurs- och läroplan. Ekonomin finns också med i beräkningarna och inverkar självklart på hur man väljer att agera. Frågan som dock kvarstår är, vad det övergripande målet är? Rektorerna pratar om elevernas bästa, om mål och delmål men det känns alldeles för abstrakt. Bortsett från de ekonomiska målen så finns inget konkret att rätta sig efter och sträva mot. Dem ekonomiska målen står ledningen bakom och därför förutsätts en viss konkretisering. Ett samarbete mellan parterna kommunen, ledningen och skolverksamheten, är därför önskvärt. Med skolverksamhet menas verksamhetschef, rektorer och pedagoger i en viss utsträckning. Det gäller med andra ord att tänka på helheten, det vill säga på situationen, chef och medarbetare (Wiberg et al. 1988, ss. 140-144). Det delade ledarskapet i sig är inte är något negativt, snarare positivt då man alltid är två och delar på ansvaret. Det som kan ses som negativt, just i skolsektorn, är trycket utifrån och alla de tillkommande uppgifter som saktar in ledarskapet och motverkar måluppfyllelsen. Det delade ledarskapet borde ses som en del av målet istället. Att låta rektorerna ha en större delaktighet med personal, elever, lärande och sist men inte minst med det pedagogiska ledarskapet, där de kan tillföra någonting. Det är viktigt att man inom skolorna arbetar med relationen mellan ledning och rektorer samt mellan rektorer, personal och elever. I slutändan är det de som är viktigast och utgör skolans grund. Det handlar också om välmående och trivsel, mår man inte bra och inte trivs så gör man inte heller sitt bästa. Rektorerna i frågan har en bakgrund som visar att det är eleverna som de är där för, men det har visat sig att andra bryr sig mer om hårda värden. Ledningen och kommunen vill ha det mesta på papper och är för det mesta intresserad av hårda värden, framför mjuka värden. Men att utredningarna gång på gång kommer fram till en och samma sak utan drastiska åtgärder vidtas är oroväckande. Exempelvis så visas tydliga tecken på arbetsbelastning och att rektorerna som ledare inte kan utöva det ledarskap de egentligen skulle vilja. Rektorernas arbete uppmärksammas när de hamnar i blåsväder och då det är dags för kritik men annars känner de sig bortglömda.

Vi förstår att man måste hålla sig uppdaterad när det kommer till tekniska system, som till exempel nytt stämplingssystem. Men varför måste rektorerna vara ansvariga för dem? Det är tidskrävande att introducera och lära sig. Energin som läggs på det borde egentligen läggas på eleverna. Rektorerna är inne på att man får prioritera vid tillkommande arbetsuppgifter och utökade ansvarsområden. Det kanske inte är så dumt att prioritera ned något så som det nya stämplingssystemet och lägga fokus på annan utveckling istället. Skulle man ha någon IT-ansvarig så skulle denne kunna sköta introduktionen av det nya stämplingssystemet samt schemafrågor. Det som återstår åt rektorerna är enbart att godkänna det som gjorts, vilket i sig inte borde vara så svårt eller tidskrävande då någon annan, exempelvis IT-ansvarig, hanterat resten. Att rektorerna ens ska få ansvaret för något som brandskyddspärmar känns lite överdrivet, hur långt ska man gå innan man inser att en och samma människa inte kan kontrollera allt? Scientific

management kan förvisso låta negativt men standardisering behöver inte vara en nackdel, har man repetitiva arbetsuppgifter så kan det vara bra med instruktioner och vägledning vid utförande. Skulle rektorerna finna återkommande arbetsuppgifter så vore det en lösning på deras arbetsbelastning, de skulle helt enkelt kunna delegera ut arbetsuppgifter. Någon annan skulle kunna ta över en del av arbetet. Det någon annan kan utföra är bara ett plus för dem, så varför skulle man inte kunna överlämna sådana här uppgifter åt exempelvis en sekreterare? Återigen är vi på samma punkt, då vi menar att uppgifterna fördelas, inte bara mellan rektorerna utan även mellan övriga anställda. Att ha en sekreterare är ett sätt att minska arbetsbördan och tillåta rektorerna att återgå till det de finner viktigast. Detta är även Hällstén och Tengblad (2006, s. 187) inne på. Caldari (2007, ss. 58-60) skriver att den standardisering som genomsyrar scientific management är ett sätt att bespara tid. Med andra ord så borde det vara användbart även för våra rektorer. Frågan är också om rektorerna verkligen vill släppa taget om kontrollen och i vilken utsträckning i så fall?

Wiberg et al (1988, s. 5) nämner att delaktighet ses som en motivationsfaktor men när en yrkesutövare inte får utföra dem arbetsuppgifter den är ämnad att utföra så minskar nog effektiviteten. Rektorerna får inte ägna sig åt det som de egentligen borde och vill göra, så som de pedagogiska bitarna, träffa eleverna och fokusera på skolutveckling. Med andra ord så reflekteras inte de viktigaste bitarna utåt. Någonstans så måste man också stanna upp och säga nej, då rektorerna tilldelas fler och fler arbetsuppgifter trots att de i nuläget inte hinner med så borde ett nej räcka. Intressenter utifrån måste också få en inblick i situationen och se vart verksamheten är på väg. Det borde inte vara så svårt för att argumentera för tydligare avgränsningar i det dagliga arbetet. Samtidigt som trycket utifrån måste minimeras. Kommunen, ledningen och andra intressenter måste öka medvetenheten om situationen som skolorna befinner sig i för att kunna styra de rätt. Och då sett ur ett ekonomiskt perspektiv, innan man handlar måste man kartlägga situationen.

Påverkbarheten är en viktig faktor som Wiberg et al. (1988, s. 18) också nämner, baserat på uttalande från skolan X:s rektorer så känner de att de kan påverka och styra när det gäller den operativa biten. Det vill säga de praktiska bitarna, när det kommer till utveckling och diverse. Rektorerna på skolan X går en utbildning där man uppmärksammar vikten av att vara ute bland personal för att få kontakt med dem. Detta borde även anammas av kommunen. Den sociala kontakten får inte underskattas i dessa fall. Ju mer man syns ute bland personal och elever desto mer förtroende får de för en och detta trots att man litar på sin personal. Svensson nämner att trots byråkratin och de ramarna som man måste hålla sig inom så har man fritt fram men att man måste vara ”ruskigt kreativ”. Återigen ger det en tankeställare om inte tyglarna är för hårt dragna, både ur ett regelverks- och ekonomiskt perspektiv, för att man ska kunna göra något bra av det. Hade man fått friheten som förekommer mellan rektorerna och pedagogerna så kanske det hade fungerat, rektorerna förlitar sig på arbetslagen och uppsatta procedurer. De arbetar som ett samlat team för att uppnå det bästa sett ur skolans och elevernas synvinkel.

Gustavsson säger att delat ledarskap framförallt gynnar skolutvecklingen och på så sätt också effektiviteten. Rektorerna på skolan Y försökte etablera ett arbetssätt men hamnade

på ruta ett igen då uppdraget förändrades med tiden. Då en av skolans rektorer är placerad på två skolor samtidigt, vilket kan vara att föredra ur ett kostnadsperspektiv men med en negativ påverkan på effektiviteten. På så sätt kan rektorn bara arbeta på en övergripande nivå och detaljkollen förbises. Som Karlsson påpekar så är det ändå en skillnad mellan åtta och tio chefsdagar, då den ena rektorn är borta så försvinner två dagar i veckan och då han får vara själv på skolan. Vilket då innebär att han blir den som får ta alla ärenden under dessa två dagar, tid som han skulle ha lagt på annat. Rektorerna verkar vara redo för utmaningar då de inte är rädda att ta på sig mer och mer, utan att säga ifrån, men det kan inte vara alltför hälsosamt. Vill man värna om de rektorer som finns ute i verksamheten så borde man också tänka om när det kommer till hur mycket en människa egentligen kan prestera. Med scientific management i bakhuvudet så kan vi inte göra mer än att konstatera att vi människor inte är maskiner och det humana bemötandet måste förbättras och det dubbelt upp med tanke på det delade ledarskapet. Samtidigt som det gäller att ge rektorerna en rättvis grund att bygga på, som tidigare nämnt så kan ekonomin spela en avgörande roll. Döös et al. (2006, s.14) har kommit fram till att ordning skapas om de ekonomiska förutsättningarna finns, det är det som ger stabilitet i vardagen. Därför är det desto viktigare att rektorernas arbete uppmärksammas, inte enbart när det kommer till negativa aspekter utan också till de positiva. Rektorerna har det inte lätt med begränsad budget som ska räcka till det ena och det andra men ändå så tycks de klara sig.

En av de saker som dykt upp om och om igen är tidsaspekten, då man verkar sakna tid för att hinna med det som ska göras. Tidsåtgången skulle kunna minimeras genom att man delar kontor, då behöver man inte heller gå till varandra för att klargöra något. Det som kan ses som en nackdel då man delar kontor är bland annat ljudnivån, då man kan tänkas störa varandra, samt det faktum att man inte får någon avskildhet. Ska man se det ur ett effektivitetsperspektiv så överväger nog fördelarna nackdelarna. För att få en smidigare arbetsprocess så kan detta vara en av dem åtgärder man bör vidta. Eftersom frågetecken kan klaras ut snabbare så vore detta att föredra inför framtiden.

Det viktigaste för verksamheten är att alla parter enas om vad man vill uppnå. När målet inte är tydligt för personalen så kommer det inte heller att reflekteras ute i verksamheten, det gäller att klargöra och tydliggöra så att man står på samma sida och strävar mot samma mål. Rektorerna på skolan X är inne på det själva, då de pratar om att visa en enad bild utåt samtidigt som de arbetar med mål och delmål internt.

Då vi både tagit upp både för- och nackdelar med delat ledarskap i jämförelse med traditionellt ledarskap, verkar fördelarna med delat ledarskap, både teoretiskt och praktiskt, vara fler än nackdelarna. Båda ledarskapsformerna har säkerligen sina brister men inom skolverksamheten så kan det underlätta om man är två för att en inte alltid räcker till. Visserligen kan man utse en biträdande rektor men då blir det en annan form av ledarskap då det ändå bara är en som har makten oavsett vem som utför arbetet. För att underlätta för alla är delat ledarskap en lösning och man kan välja hur man praktiskt vill utforma detta ledarskap. Möjligheterna är många bara man ser fördelarna.

7 Slutsatser

I detta avsnitt presenteras vilka slutsatser vi kommit fram till med hänsyn tagen till teori såväl som empiri. Det är här som våra egna tankar får komma fram om hur vi uppfattar delat ledarskap i praktiken inom skolverksamheten samtidigt som vi försöker besvara vår huvud- och delfråga.

Hur fungerar delat ledarskap i praktiken och hur förhåller det sig till verksamhetsmålen?

I grund och botten så gäller det att skapa samsyn mellan individens och verksamhetens mål för att uppnå effektivitet och måloppfyllelse. Det gäller att alla parter som formar helheten har samma syn, samma mål och strävar mot det. Förutsättningen för det är att man enas om målet och inte bestämmer över huvudet på varandra. Det måste mycket till för att allting ska flyta på som man tänkt sig.

Motivationen kan också ses som en viktig del av det hela, man måste ha en drivande faktor. Därför är det desto viktigare att man som anställd har tid till att tänka efter och utvärdera det man gör, oavsett yrke och roll. För att verksamhetsmålen ska nås gäller det att man som anställd känner sig motiverad och trivs med sitt arbete. Att överbelasta med tillkommande arbetsuppgifter är inte att motivera eller att effektivisera. Som anställd gäller det att stå på sig och inte bara ta emot om man inte får någonting i gengäld. Man måste se sin egen del i helheten i beaktande till verksamheten och dess mål. Ledningen, kommunen, verksamhetschefen och rektorerna borde ha en samlad bild av vad som krävs för att nå mål för att sedan kunna förmedla det vidare och fokusera på utfallet.

Nyckelordet är användbara mål och just nu verkar man inte ha samma bild av situationen. När målen inte är tydliga nog så brister ledarskapet. Det kan tyvärr resultera i att man motarbetar varandra och målkonflikter kan lätt uppstå. Därför gäller det att man snarast möjligt redogör verksamhetens mål för alla inblandade parter så att man vet vad som gäller. Det som kan vara ännu viktigare är uppföljning, att man träffas för att stämma av. Det kanske inte behöver göras oftare än två till tre gånger per läsår, kanske i början av läsåret, då första terminen är slut och ska börja samt en avslutande gång då läsåret är slut. På så sätt skulle man kunna följa upp uppsatta mål och utvärdera resultatet. Samarbete mellan parterna, kommunen, ledningen och skolverksamheten, skulle också tydliggöras. I det stora hela så kämpar man för en och samma sak, elevernas bästa, men från olika håll beroende på utgångspunkt.

För att underlätta arbetet mellan rektorerna och ledningen skulle man kunna införa Balance Scorecard (BSC) som är en styrmodell som kan användas vid ledning av organisationer och företag. Modellen innefattar finansiellt-, kund-, process- och utvecklingsperspektiv. På senare tid har den även kommit att innefatta medarbetarperspektivet. Modellen skulle underlätta arbetet mellan ledningen, nämnden och rektorerna och skapa en styrning. Med hjälp av metoden kopplar man organisationens strategier till olika mätetal och delar in dem på olika detaljnivåer så att målen/mätetalen ska kunna nås på olika nivåer i organisationen. Vilket förhoppningsvis

skulle fördela ansvaret mer mellan medarbetarna och leda till att rektorerna skulle kunna utöva sitt ledarskap. Varför vi kommer in på BSC är att vi tror att det hade underlättat för måluppfyllelsen som hade blivit mer tydlig och gemensam, som både skolan och de externa källorna hade haft koll på (Balanced scorecard, 2009).

Hur kan delat ledarskap förbättras?

När man ser på delat ledarskap överlag så är vårt tips att man ska fokusera på möjligheterna istället för att begränsa sig själv. Det delade ledarskapet öppnar upp många vägar som bör tas tillvara på. I och med denna studie har vi också fått insikt om vilken inverkan trycket utifrån kan ha på verksamheten samt hur viktigt det är att man står på sig. Trots att detta är en studie inom skolverksamheten så borde inte det begränsa studiens tillämplighet, oavsett inom vilket område man verkar så kan man ta lärdom av det respondenterna bidragit med utifrån sina erfarenheter och det vi kommit fram till med hjälp av teori och analys.

För att göra det enkelt för sig så kan man underlätta kommunikationen mellan rektorsduon om man delar kontor. Det ser vi som ett sätt att öka effektiviteten, då tidsåtgången för olika ärenden minimeras i och med att man enkelt kan ställa frågor då man befinner sig i samma rum istället för att behöva ta sig tid till att gå eller sätta sig med varandra.

När det kommer till uppdelning av rektorernas ansvar, vilken ledarskapsform de har och vilken av formerna som är att föredra, anser vi att det är frågan om vad rektorerna själva trivs med. Båda lösningarna som vi stött på fungerar i praktiken. Rektorerna på skolan Y har mer koll på varandras områden vilket kan bero på att en av rektorerna även har en roll på en annan skola. Det resulterar i att hennes kollega måste ta hand om hennes del på skolan när hon är borta. Även om de skulle ha samma uppdelning som de på skola X, där ansvaret är mer uppdelat, så hade det försvårat för rektorn som är på skolan på heltid. Vad gäller skola X och deras fördelning så kanske det hade varit bättre för skolan X att använda samma ledarskapsform som på skola Y för att få mer samarbete och bli mer enhetliga.

Arbetsbelastning och effektivitet kan resultera i fler repetitiva och administrativa uppgifter kan skötas av en sekreterare eller administratör. På så sätt kommer också rektorerna få mer tid över till annat, så som tid med elever och personal. Det är också så som rektorerna kan värna om sitt mål, eleverna. Detta är lätt uppnått om man exempelvis bokar tid för klassrumsbesök eller genom att vara rastvakt, för att på så vis umgås med eleverna. Detta leder också till andra former av besparingar samtidigt som det ger en enhetlig bild utåt, då rektorernas engagemang kommer fram. Efterfrågan på resurser utifrån kan minska om rektorerna får tid till att engagera sig i verksamheten och eleverna. Eftersom rektorerna har en drivande faktor, intresset och motivationen, så minskar behovet av stödlärare eller vikarier. Rektorerna kan rycka in vid behov och på så sätt också hålla sig ajour om vad som händer i verksamheten och bland slutkunden, eleverna. I bästa fall kan man också fånga upp problem, problemelever och diverse i ett tidigt stadium, då påverkbarheten är som störst. Om rektorerna får tid till att ikläda den rollen

så kan man också minska kostnaderna då man minskar behovet av resurser utifrån. Med rektorernas stöd och engagemang kan till och med något som sjukskrivning bland personalen minska.

På sikt handlar det om kostnadseffektivisering men det beror också på hur mycket rektorerna vill överlämna till andra. För tillfället handlar det om att släcka bränder istället för att arbeta proaktivt och det är något som man skulle behöva undvika i den mån det går. Det är inget effektivt arbetssätt och det kräver mer energi och kraft än det ger tillbaka. Rektorerna borde också lära sig att säga ifrån och när de känner av trycket utifrån, de måste hitta ett sätt att arbeta mot det trycket och ett sätt kan vara att säga nej när det kommer till fråga om ytterligare ansvarsområden. Sen så borde också rektorn på skola Y kunna koncentrera sig på en verksamhet. Ur ett kostnadsperspektiv så kan det vara att föredra men effektiviteten påverkas på ett negativt sätt. Eftersom Svensson får gå mellan två verksamheter så hamnar rektorsduon på ruta ett igen när det kommer till den utveckling och det arbetssätt som de byggt upp genom åren.

Det delade ledarskapet skulle kunna förändras ytterligare om de externa källorna och skolorna hade liknande mål när det kommer till eleverna med tanke på att det är de som är viktigast. Borås stad går efter de nationella proven och statistik för att se hur det går i skolorna, men det finns mer än det. Därför behöver man skapa en samsyn och kommunen kanske ska öppna ögonen och se bortom siffrorna. Karlsson pekar tydligt på att de mätbara variablerna återspeglar verksamheten utåt utan att hänsyn tagits till de mjuka värdena. Så man borde arbeta på kommunikationen mellan de olika instanserna.

I och med att skolan och dess verksamhet formar eleverna och ger de den kunskap de behöver så borde man också kunna satsa på rektorerna och lärarna. Ett sätt kan vara att tillåta rektorerna att ha handledning eller det som de tycker passar dem bäst, detta för att i sin tur kunna utveckla samarbetet lärarna emellan. Alla kan tjäna på det om den kunskapen tas tillvara på. Samtidigt som man måste göra en övervägning för att se vad som är viktigast, kontroll eller utveckling, för att därigenom kunna avgöra var fokus borde ligga. Men rektorerna borde kunna ägna sig åt det de finner är viktigast, administrativa uppgifter eller pedagogiska. Just nu blir det pedagogiska lidande och det administrativa tar över på bekostnad av det.

8 Tips för fortsatt forskning

I och med att tiden för uppsatsen är begränsad så har inte vi hunnit med en del som kanske skulle ha kunnat vara intressant att ta i beaktande. En av dem sakerna är att höra med dem olika instanserna om vad dem anser om problemet idag. De kanske arbetar med förbättringar som vi inte fått till oss under studiens gång. Samtidigt som det kan vara läge för att fråga dem om målet med skolverksamheten, för att därefter utreda vart man står i hänsyn till målet. Vi har tagit hänsyn till utövarnas synpunkter med det hade också varit intressant att se hur delat ledarskap mottas. Man hade kunnat ta i beaktande hur bland annat elever och pedagoger upplever det delade ledarskapet. Samt vilka synpunkter dem har på hur det utövas.

Källförteckning

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten- val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Balanced scorecard (2009). Svenska. (Elektronisk) I Wikipedia. Tillgänglig: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard> (2009-09-19)

Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.

Brunsson, N & Olssen, J.p (1998). *Organizing Organizations*. Organization Theory: Thirty Years of Dismantling, and then...? Norge: FagBokförlaget Vigmostad & Bjorke AS. ss. 13-43.

Caldari, K (2007). The European Journal of the History of Economic Thought 14:1 55-78 March 2007:*Alfred Marshall's critical analysis of scientific management*. Taylor & Francis Group.

Döös, M (reviderad version 2006). *Att dela ledarskap* (Elektronisk LOOP 8/2006 i PDF-format)Tillgängligt: <<http://www.vinnova.se/upload/dokument/Verksamhet/Arbetslivsutveckling/APSI/Att%20dela%20ledarskap.pdf>> (2009-04-08).

Döös, M & Wilhelmson, L (2003). Delat ledarskap – en trend i vardande? ss. 323–344 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet. (Elektroniskt, PDF format) Tillgänglig: <http://ebib.sub.su.se/aio/2003/aio2003_08.pdf> (2009-04-08).

Eckman (2006). *Co-principals: Characteristics of dual leadership teams*. Leadership and Policy in Schools 2006 vol.:5 no:2 ss:89-107.

Fredrick Winslow Taylor (2009). Svenska. (Elektronisk) I Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <www.ne.se> Taylorism/scientific management (2009-04-09)

Hällstén,F och Tengblad,S (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund:Studentlitteratur.

Lambert- Olsson, H (2004). *Delat ledarskap – om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Falun: Scandbook AB.

LPO94 (2009). Svenska. (Elektroniskt) Tillgängligt: <www.skolverket.se> LPO94/Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo94. (2009-11-06)

Köping, A-S (2003). *Den bundna friheten: Om kreativitet och relationer i ett konserthus*. Fields and Flow.

Nordin, D (2000). *Två studier av styrning i kunskapsintensiva organisationer*. Uppsala: Företagsekonomiska institutet.

Reid (2009). *Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations*. Human Relations. 2009 vol.:62 no:7 ss:1073-1112.

Rövik, K-A (2000). *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Selznick, P (1984). *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*. London: University of California Press Berkeley and Los Angeles.

Sköldbberg, K (1990). *Administrationens poetiska logik – Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Lund: Studentlitteratur.

Wiberg, L & Stemme, I, (1988). *Målförverkligande ledarskap – en bok om självständighet och samverkan*. Stockholm: Norstedts Förlag.

Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, T. och Hanson M. (2006). *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter, Uppfattningar från 14 delande enhetschefer, deras medarbetare och överordnade i Stockholms stad*. Arbetslivsrapport nr 2006:50 issn 1401-2928, Enheten för arbetshälsa. (Elektroniskt PDF format). Tillgängligt: <<http://www.vinnova.se/upload/dokument/Verksamhet/Arbetslivsutveckling/APSI/Perspektiv%20p%C3%A5%20delat%20ledarskap%20i%20kommunal%20vsmhet.pdf>> (2009-04-08).

Opublicerat material

Nilsson (2009 nr.1). *Kartläggning av skolledare i Borås Stad*, 2008-03-31. Opublicerat manuskript. Borås kommun.

Nilsson (2009 nr.2). *Läraryrket, Skolledarföreningen i Borås*, 2008-09-19 Opublicerat manuskript. Borås kommun.

Nilsson (2009 nr.3). *Protokoll 75/06, Sammanträdesdag 2006-11-23*, Borås Stad, kommunstyrelsen, Avsiktsförklaring om skolledare in Borås. Opublicerat manuskript. Borås kommun.

Nilsson (2009 nr.4). *Protokollutdrag, Sammanträdesdag 2007-12-20*, s. 5-6, Borås Stad, Kommundelsnämnden Brämhult. Opublicerat manuskript. Borås kommun.

Nilsson (2009 nr.5). *Rektorns ansvar- LPO- 199*. Opublicerat manuskript. Borås kommun.

Nilsson (2009 nr.6). *Sveriges skolläda rförbund, fack- och yrkesförbundet för chefer inom utbildningsområdet*, 2008-09-09. Opublicerat manuskript. Borås kommun.

Muntliga källor

Nilsson, Verksamhetschef Kommunalskontoret XXXX, möte den 27 mars 2009

Gustavsson, Rektor på skola X Borås, intervju den 27 april 2009.

Andersson, Rektor på skola X Borås, intervju den 27 april 2009.

Karlsson, Rektorn på skola Y Borås, intervju den 4 maj 2009.

Svensson, Rektorn på skola Y Borås, intervju den 4 maj 2009.

Josefin Södergård, Utvecklingsledare, Center för LedarUtveckling Göteborg, kontakt via telefon den 5 juni 2009.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Hur kommer det sig att du sitter här idag?

- Vad har du för bakgrund när det kommer till ledarskap?
- Erfarenhet?
- Andra ledarroller?

Vad består dina arbetsuppgifter utav?

- Vad säger läroplanen?
- Vad är din tolkning av det?
- Hur beskrivs den tjänst som du besitter i dokumentationen?
- Hur mycket kan du själv påverka och styra när det kommer till arbetsprocess och tillvägagångssätt? (Känner du dig bunden till exempelvis läroplan eller tjänstebeskrivning?)
- Hur är beslutsfattandet uppbyggt? Ansvarsområden?

Hur fungerar verksamheten idag?

- Hur ser en vanlig dag ut?
- Hur ser det ut nu jämfört med din tidigare erfarenhet?
- Ser du några självklara för- och nackdelar med att arbeta på detta sätt? (påverkan på lärare, elever, cheferna och organisationen som helhet)
- Har könsfördelningen någon inverkan?
- Hur kompletterar ni varandra? Drar man nytta av olikheterna?
- Delar ni kontor?
- Har du tid för att träffa eleverna?
- Vilken är skolans övergripande målsättning?
 - Finns det några specificerade delmål?

Hur kan man effektivisera verksamheten?

- Har du några förslag?
- Hur får man med sig sina medarbetare?
- Är delat ledarskap effektivt eller ineffektivt? Hur och varför?
- Behöver man ändra strukturen för att effektivisera?

Hur ser du på delat ledarskap?

- Vad betyder det för dig?
- Vad innebär det för den praktiska utövningen av ditt yrke?
- Har du kommit i kontakt med det tidigare?
- Har du arbetat som ensam ledare tidigare och vilken är skillnaden när det kommer till delat ledarskap?
- Hur ser fördelningen ut? Skulle en annan fördelning vara att föredra?
- Vad innebär ett bra ledarskap/delat ledarskap?

Vad behövs för att utveckla ledarskapet?

- Hur har redan insatta resurser fungerat? Har de gett någon verkan?
- Hur kan det delade ledarskapet förbättras/utvecklas?
- Krävs det mer resurser, och i så fall vilka?

Bilaga 2: Utdrag ur “Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet - Lpo 94”

2. Mål och riktlinjer

Mål

Mål att sträva mot anger inriktningen på skolans arbete. De anger därmed en önskad kvalitetsutveckling i skolan.

Mål att uppnå uttrycker vad eleverna minst skall ha uppnått när de lämnar skolan. Det är skolans och skolhuvudmannens ansvar att eleverna ges möjlighet att uppnå dessa mål.

2.1 NORMER OCH VÄRDEN

Skolan skall aktivt och medvetet påverka och stimulera eleverna att omfatta vårt samhälles gemensamma värderingar och låta dem komma till uttryck i praktisk vardaglig handling.

Mål att sträva mot

Skolan skall sträva efter att varje elev

- utvecklar sin förmåga att göra och uttrycka medvetna etiska ställningstaganden grundade på kunskaper och personliga erfarenheter,
- respekterar andra människors egenvärde,
- tar avstånd från att människor utsätts för förtryck och kränkande behandling, samt medverkar till att bistå andra människor,
- kan leva sig in i och förstå andra människors situation och utvecklar en vilja att handla också med deras bästa för ögonen och
- visar respekt för och omsorg om såväl närmiljön som miljön i ett vidare perspektiv.

Riktlinjer

Alla som arbetar i skolan skall

- medverka till att utveckla elevernas känsla för samhörighet, solidaritet och ansvar för människor också utanför den närmaste gruppen,
- i sin verksamhet bidra till att skolan präglas av solidaritet mellan människor,
- aktivt motverka trakasserier och förtryck av individer eller grupper och
- visa respekt för den enskilda individen och i det vardagliga arbetet utgå från ett demokratiskt förhållningssätt.

Läraren skall

- klargöra och med eleverna diskutera det svenska samhällets värdegrund och dess konsekvenser för det personliga handlandet,
- öppet redovisa och diskutera skiljaktiga värderingar, uppfattningar och problem,
- uppmärksamma och i samråd med övrig skolpersonal vidta nödvändiga åtgärder för att förebygga och motverka alla former av kränkande behandling,
- tillsammans med eleverna utveckla regler för arbetet och samvaron i den egna gruppen och

- samarbeta med hemmen i elevernas fostran och därvid klargöra skolans normer och regler som en grund för arbetet och för samarbete.

2.2 KUNSKAPER

Skolan skall ansvara för att eleverna inhämtar och utvecklar sådana kunskaper som är nödvändiga för varje individ och samhällsmedlem. Dessa ger också en grund för fortsatt utbildning. Skolan skall bidra till elevernas harmoniska utveckling. Utforskande, nyfikenhet och lust att lära skall utgöra en grund för undervisningen. Lärarna skall sträva efter att i undervisningen balansera och integrera kunskaper i sina olika former.

Mål att sträva mot

Skolan skall sträva efter att varje elev

- utvecklar nyfikenhet och lust att lära,
- utvecklar sitt eget sätt att lära,
- utvecklar tillit till sin egen förmåga,
- känner trygghet och lär sig att ta hänsyn och visa respekt i samspel med andra,
- lär sig att utforska, lära och arbeta både självständigt och tillsammans med andra,
- befäster en vana att självständigt formulera ståndpunkter grundade på såväl kunskaper som förnuftsmässiga och etiska överväganden,
- tillägnar sig goda kunskaper inom skolans ämnen och ämnesområden, för att bilda sig och få beredskap för livet,
- utvecklar ett rikt och nyanserat språk samt förstår betydelsen av att vårda sitt språk,
- lär sig att kommunicera på främmande språk,
- lär sig att lyssna, diskutera, argumentera och använda sina kunskaper som redskap för att
 - formulera och pröva antaganden och lösa problem,
 - reflektera över erfarenheter och
 - kritiskt granska och värdera påståenden och förhållanden,
- inhämtar tillräckliga kunskaper och erfarenheter för att kunna träffa väl underbyggda val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning.

Mål att uppnå i grundskolan

Skolan ansvarar för att varje elev efter genomgången grundskola

- behärskar det svenska språket och kan lyssna och läsa aktivt och uttrycka idéer och tankar i tal och skrift,
- behärskar grundläggande matematiskt tänkande och kan tillämpa det i vardagslivet,
- känner till och förstår grundläggande begrepp och sammanhang inom de naturvetenskapliga, tekniska, samhällsvetenskapliga och humanistiska kunskapsområdena,
- har utvecklat sin förmåga till kreativt skapande och fått ett ökat intresse för att ta del av samhällets kulturutbud,
- har en förtrogenhet med centrala delar av vårt svenska och nordiska och västerländska kulturarv
- har kunskaper om de nationella minoriteternas kultur, språk, religion och historia,

- kan utveckla och använda kunskaper och erfarenheter i så många olika uttrycksformer som möjligt som språk, bild, musik, drama och dans,
- har utvecklat förståelse för andra kulturer,
- kan kommunicera i tal och skrift på engelska,
- känner till grunderna för samhällets lagar och normer och vet om sina rättigheter och skyldigheter i skolan och i samhället,
- har kunskaper om länders och världsdelars ömsesidiga beroende av varandra,
- känner till förutsättningarna för en god miljö och förstår grundläggande ekologiska sammanhang,
- har grundläggande kunskaper om förutsättningarna för en god hälsa samt har förståelse för den egna livsstilens betydelse för hälsan och miljön,
- har kunskaper om medier och deras roll,
- kan använda informationsteknik som ett verktyg för kunskapssökande och lärande och
- har fördjupade kunskaper inom några ämnesområden efter eget val.

Källa: LPO94 (2009). Svenska. (Elektroniskt) Tillgängligt: <www.skolverket.se> LPO94/Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo94. (2009-11-06)

Bilaga 3: Rektorns ansvar LPO94 ¹³

REKTORNS ANSVAR – LPO-94

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen.

På min skola har jag ansvar för skolans resultat och därvid, inom givna ramar ett särskilt ansvar för och ser till att...	Kommentarer
skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas	
skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel	
undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver	
kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem	
upprätta, genomföra, följa upp och utvärdera skolans handlingsprogram för att förebygga och motverka alla former av kränkande behandling, såsom mobbning och rasistiska beteenden bland elever och anställda	
resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör	
undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet	
ämnesövergripande kunskapsområden integreras i undervisningen i olika ämnen. Sådana kunskapsområden är exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger	

¹³ Källa: Nilsson (2009 nr. 5).

samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande	
samverkan kommer tillstånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete	
formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika alternativ	
samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning	
den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning	
personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter	
skolans internationella kontakter utvecklas	
skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser, som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen	

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA