



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

Arbetsvetenskap 180hp

# KANDIDATUPPSATS



Tillgängliga chefer

om tillgänglighet för medarbetarna i offentlig sektor

Anna Johansson och Cecilia Bladh

Arbetsvetenskap 15hp

Halmstad 2015-06-25

Högskolan i Halmstad  
programmet

Arbetsvetenskapliga  
C-uppsats 15hp

# Tillgängliga chefer

Om tillgänglighet för medarbetarna i offentlig sektor

Författare: Anna Johansson och Cecilia Bladh  
Mats Holmquist  
2015-05-26

Examinator:

# **Tillgängliga chefer**

## om tillgänglighet för medarbetarna i offentlig sektor

Författare: Anna Johansson och Cecilia Bladh

Högskolan i Halmstad

Vårterminen 2015

Syftet med vår studie var att undersöka hur organisatoriska faktorer som krav i arbetet och stödfunktioner kan påverka grundskolans mellanchefer förutsättningar att vara tillgängliga för medarbetare enligt medarbetarnas förväntningar. För att få svar på vårt syfte använde vi oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Resultatet från vår kvalitativa undersökning analyserade vi med hjälp av teorier kring krav i arbetet, kontrollspannets betydelse, mellancheferns behov av stöd och chefen som stöddämpare. Resultatet visar att medarbetarna förväntar sig att chefen är nåbar och tar sig tid genom att faktiskt lyssna aktivt när medarbetaren behöver det. Hur stödet ser ut påverkar hur mycket tid chefen kan lägga på att vara tillgänglig enligt medarbetarnas förväntningar. Ett stöd som fungerar frigör tid med medarbetarna medan ett ofungerande stöd istället tar tid från medarbetarna. Kraven på cheferna ökar, möjliga faktorer handlar om att omvärlden förändras och då ändras även arbetets förutsättningar som exempelvis fler uppgifter att hantera.

*Nyckelord:* mellanchefer, offentlig sektor, krav, stöd, tillgänglighet, medarbetare

# **Available managers'** availability for employees in the public sector

Authors: Anna Johansson and Cecilia Bladh

Halmstad University

2015

The aim of our study was to examine how organizational factors such as job demands and support can influence primary school middle managers opportunities to be available to subordinates under subordinates' expectations. To answer our purpose, we used a qualitative approach with semi structured interviews. The results was analyzed using theories of job demands, span of control, middle managers need for support and a theory about middle managers acting as a shock absorber between subordinates wishes and the managements demands. What kind of support the manager have affects how much time the manager can spend on being available for the subordinates. If the support isn't adapted for the managers situation, the result will be more unnecessary duties for the manager and less time for the subordinates. The results show that subordinates expect the middle manager to be reachable and to take time to priority the subordinate when the subordinate needs it. Even if the manager can prioritize subordinates needs today, changes inside and outside the organization leads to higher demands on the managers.

*Keywords:* Middle manager, public sector, job demands, support, availability, subordinates

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte	2
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Bakgrund	2
<b>2. Teori</b>	<b>3</b>
2.1 Tidigare forskning	3
2.1.1 <i>Krav i arbetet</i>	3
2.1.1.1 <i>Kontrollspannets betydelse</i>	5
2.1.2 <i>Mellancheferns behov av stöd</i>	6
2.1.3 <i>Chefen som stötdämpare</i>	7
2.1.4 <i>Brister i tidigare forskning</i>	8
2.2 Begreppsdefinitioner	8
<b>3. Metod</b>	<b>9</b>
3.1 Ansats	9
3.2 Urval	10
3.3 Tillvägagångssätt	11
3.4 Analysmetod	12
3.5 Etik	13
3.6 Metoddiskussion	13
<b>4. Resultat</b>	<b>15</b>
4.1 Bakgrund	15
4.2 Krav och förväntningar på cheferna	16
4.2.1 <i>Ökade krav</i>	16
4.2.2 <i>Krav och förväntningar från ledningen</i>	17
4.2.3 <i>Krav och förväntningar från medarbetarna</i>	18
4.2.4 <i>Att hantera kraven</i>	19
4.3 Stöd för cheferna	20
4.3.1 <i>Stödet som fungerar och lätt att lyfta problem</i>	20
4.3.2 <i>Hur cheferna söker stöd</i>	21
4.3.3 <i>När stödet blir en belastning</i>	21
<b>5. Analys</b>	<b>22</b>
5.1 Vad menar medarbetarna med tillgänglighet och vilka förväntningar har de på chefens tillgänglighet?	22
5.1.1 <i>Om definitionen på tillgänglighet</i>	22
5.1.2 <i>Att möta medarbetarnas förväntningar på tillgänglighet</i>	23
5.2 Vilket organisatoriskt stöd har mellanchefer inom grundskolan i att hantera personalens förväntningar på tillgänglighet?	24
5.2.1 <i>Om stödet som cheferna vill ha och använder</i>	24
5.2.2 <i>När stödet blir en belastning</i>	25
5.3 Vad finns det som hindrar chefen från att vara tillgänglig?	25
5.3.1 <i>Organisatorisk otydlighet</i>	25
5.3.2 <i>Att finna tid för alla medarbetare</i>	26
5.4 Slutsatser	29

<b>6. Diskussion</b>	<b>30</b>
6.1 Metodens betydelse för resultatet	30
6.2 Tillförlitlighet, validitet, trovärdighet, generaliserbarhet	32
6.3 Möjligheter att gå vidare	32

## **Referenslista**

- Bilaga 1 Intervjuguide chef
- Bilaga 2 Intervjuguide medarbetare
- Bilaga 3 Intervjuguide förvaltningschef
- Bilaga 4 Intervjuguide personalkonsult
- Bilaga 5 Intervjuguide skolassistent

## 1. Inledning

Den offentliga sektorn står inför en mängd utmaningar, bland annat i hur de ska attrahera och rekrytera mer personal. Detta gäller både medarbetare och chefer, då det har visat sig att den offentliga sektorn har svårt att attrahera, rekrytera och behålla chefer. Det behövs mer kunskap om hur det ska bli mer attraktivt att arbeta som chef inom offentlig sektor.

Forskningsprojektet Chefios (= chefskap, hälsa, effektivitet i offentlig sektor) startades för att undersöka hur förutsättningarna för chefer inom offentlig sektor ser ut. De senaste åren har styrningen inom den offentliga sektorn förändrats, beslut och regler har centraliserats men ansvaret har decentraliserats. Detta har enligt Härenstam (2014) lett till att avståndet mellan de strategiska besluten och det operativa utförandet har ökat. För cheferna i den operativa verksamheten har detta inneburit att de har fått mer administrativa arbetsuppgifter och fler underställda än tidigare. Detta sammantaget med att det oftast inte finns tillräckliga stödresurser gör situationen för de operativa cheferna problematisk. Härenstam (2014) skriver att en stor del av problemet handlar om otydlighet, en otydlighet som kan leda till att kraven och förväntningarna från ledningen, medarbetare och brukare/elever/anhöriga är svåra att förena (Härenstam, 2014).

Chefens uppdrag har förändrats över tid, från att mestadels fatta beslut och lösa problem till att coacha medarbetare. För att kunna stödja, motivera och utöva inflytande över medarbetare på ett framgångsrikt sätt krävs det en närvarande och tillgänglig chef (Socialstyrelsen 2003). För en mellanchefer kan medarbetarnas krav på att de ska vara tillgängliga hanteras på olika sätt. Dellve, Jutengren & Ahlberg (2014) såg i sina observationer av chefer att vissa chefer kunde lägga hur mycket tid som helst på att vara tillgänglig för medarbetarna vilket (tillsammans med det andra de prioriterade) kunde leda till att de hade mindre kontakt med sin egen chef, sämre överblick och också ofta blev avbrutna. I SOU-rapporten *Rektorn och styrkedjan* (SOU, 2015) beskriver däremot flera rektorer att administration, möten och vad som kan liknas vid illegitima arbetsuppgifter hindrar dem från att vara så tillgängliga och närvarande som de skulle vilja. Tidigare forskning visar att det finns brister i det stöd som mellanchefer i offentlig sektor i allmänhet och rektorer i synnerhet får både när det gäller att prioritera bland sina arbetsuppgifter och när det handlar om den ökade mängden administrativa arbetsuppgifter (SOU, 2015; Härenstam, Björk & Corin, 2013; Waldenström, Björk & Corin, 2014). I en undersökning av vad som utmärker framgångsrika skolledare såg Persson, Andersson & Nilsson Lindström (2003) att skolledare befinner sig i ett korstryck, med krav och förväntningar från flera olika håll. Författarna beskriver det som att skolledarna samtidigt måste hantera tre olika, delvis överlappande spänningsfält. De tre fälten är: ”1) Relationen mellan arbetsgivare och anställd. 2) Relationen mellan elever och vuxna. 3) Relationen mellan förändring och beständighet” (Persson et al, 2003:37). Fokus för den här uppsatsen är relationen mellan arbetsgivare och anställd. Persson et al. (2003) frågade både förvaltningschefer och lärare vad som utmärkte en framgångsrik skolledare. Resultatet visade att lärare och förvaltningschefer efterfrågade olika saker; lärarna betonar vikten av att skolledare är nära, medan förvaltningscheferna vill att skolledaren ska vara en arbetsgivarrepresentant, ”förvaltningschefen vill dra upp skolledarna ur skolan, medan lärarna vill dra ner skolledarna till skolans verksamhetsgolv” (Persson et al, 2003:38). Författarna menar att skolledaren befinner sig i vad de kallar ”en närmast klassisk mellanchefsposition” (Persson et al, 2003:43–44). I dag är skolan ständigt på tapeten, och vi har ingen anledning att tro att pressen på skolledaren har blivit mindre i och med detta. Men frågan är vilka förutsättningar skolledaren har att utföra sitt uppdrag. ”Det hjälper inte hur kompetent chefen är om det inte finns rimliga förutsättningar att klara uppdraget” (Härenstam, Björk & Corin, 2013:109). Härenstam et al (2013) menar att det måste finnas

tydliga spelregler för chefer och medarbetare och att det är viktigt att dialogen mellan organisationens olika nivåer och delar fungerar.

Många studier tar upp att mellanchefer behöver hantera konflikten mellan att vara tillgänglig enligt medarbetarnas förväntningar och att utföra allt det som ledningen kräver och att cheferna oftast inte får tillräckligt stöd att hantera detta (Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlborg, 2008). Dessutom finns det ofta en otydlighet i organisationerna som gör det svårt för cheferna att hantera de krav som ställs på cheferna från både medarbetare och ledning (Härenstam, 2014; Thylefors, 2007). Mellancheferens roll har förändrats till att vara mer stödjande och coachande (Socialstyrelsens, 2003), samtidigt som mellancheferen också har fått mer administrativa arbetsuppgifter på sitt bord (Härenstam, 2014). Detta har gjort att det idag ställs andra krav i cheferns yrkesutövning, inte bara formella krav utan även krav som mer handlar om vilka förväntningar som finns på cheferna när det kommer till tillgänglighet. Men få studier tar upp vad detta med tillgänglighet faktiskt innebär (Backström, Granberg & Wilhelmson, 2008). Vad menar medarbetarna när de säger att de vill ha en tillgänglig, närvarande chef? Och vad är det den chef gör (eller inte gör) när hen beskriver sig som tillgänglig (inte tillräckligt tillgänglig)? Härenstam et al (2013) menar att stödfunktionerna måste utgå från verksamhetens behov och inte tvärtom. Vi behöver ställa oss frågan vad cheferna behöver för stöd istället för hur vi ska få cheferna att använda det stöd som finns. Detta sammantaget med att det finns få studier om vilken betydelse chefernas stöd har (Dellve et al, 2014) leder fram till vårt syfte:

### 1.1 Syfte

Att undersöka hur organisatoriska faktorer som krav i arbetet och stödfunktioner kan påverka grundskolans mellancheferers förutsättningar att vara tillgängliga för medarbetare enligt medarbetarnas förväntningar.

### 1.2 Frågeställningar

För att besvara vårt syfte kommer vi att undersöka följande frågeställningar:

- Vad menar medarbetarna med tillgänglighet och vilka förväntningar har de på cheferns tillgänglighet?
- Vilket organisatoriskt stöd har mellancheferer inom grundskolan i att hantera personalens förväntningar på tillgänglighet?
- Vad finns det som kan hindra cheferna från att vara tillgängliga?

Vi väljer att undersöka vilket stöd mellanchefererna har i att *hantera* tillgänglighet eftersom:

- tillgänglighet prioriteras i vissa fall så mycket att det i sig kan ses som en illegitim arbetsuppgift (Dellve et al, 2014)
- för några tar allting annat så mycket tid att tillgängligheten får stryka på foten (Skagert et al, 2008)

### 1.3 Bakgrund

Fokus för undersökningen är mellancheferer inom skolan, dvs. rektorer. Som rektor lyder man under ett dubbelt huvudmannaskap, vilket innebär att deras uppdrag kommer från staten, men pengarna för att lösa uppdraget kommer från kommunen där skolan ligger. Rektorn ska dessutom enligt skollagen vara en pedagogisk ledare. Men någon exakt definition på vad detta innebär finns det inte. I rapporten *Rektorn och styrkedjan* (SOU, 2015) konstateras det att lärare, rektorer och förvaltnings/skolchefer har olika syn på vad det pedagogiska ledarskapet är. När rektorerna själva beskriver det handlar det bland annat om att leda, stödja och utveckla både skolan och personalen och att aktivt arbeta tillsammans med lärarna. Lärarna beskriver det mer som ett organisatoriskt eller administrativt ledarskap. De av lärarna som beskriver det



pedagogiska ledarskapet som ett stödjande ledarskap poängterar att det är hur de önskar att det skulle vara, inte hur det faktiskt är. Svaren från skolcheferna visar att de har en tydlig bild av vad det pedagogiska ledarskapet innebär för rektorerna; de ska stödja, utveckla, förbättra och vara tillgängliga för lärarna. Rapporten lyfter fram att rektorerna måste få bättre stöd, ledning och styrning i att hantera den höga arbetsbelastningen och kraven på pedagogiskt ledarskap. Rapporten visar att stödet för cheferna har förändrats under de senaste åren, men att ledningen för skolan (skolchefer, ordförande) anser att stödet har förstärkts mer än vad rektorerna anser. Några av rektorerna uppger till och med att förändringen av stödet har lett till en försämring för dem. I mer än hälften av fallen har stödet förändrats genom att stödfunktionerna (ex administrativt och ekonomiskt stöd) har lagts utanför skolan på en central nivå. När rektorerna fick frågan om de ansåg att det organisatoriska stödet behöver förstärkas, svarade 97 % av de kommunala rektorerna att de ansåg att det behövdes. Det handlar bland annat om att stödet inte fungerar som rektorerna skulle önska och om att stödet är utformat på ett sådant sätt att det innebär en ytterligare arbetsbelastning för cheferna. Administration, ekonomi, personalfrågor, juridik, IT och fastighetsfrågor tillhör de områden där rektorerna önskar mer stöd (SOU, 2015).

SOU-rapporten (2015) påpekar ett annat dilemma som rör lärare och rektorer. Ibland kan det finnas intressekonflikter mellan dessa två som gör att rektorn får svårt att utöva sina pedagogiska uppdrag. Lärare kan ibland motsätta sig rektorns sätt att leda. Traditionellt sätt så har det funnits ett "outtalat kontrakt" mellan lärare och rektor som innebär att rektorn inte ska lägga sig i lärarens undervisning.

## **2. Teori**

*Kapitlet inleds med en genomgång av tidigare forskning och teoribilden. Därefter redovisar vi våra begreppsdefinitioner.*

### **2.1 Tidigare forskning**

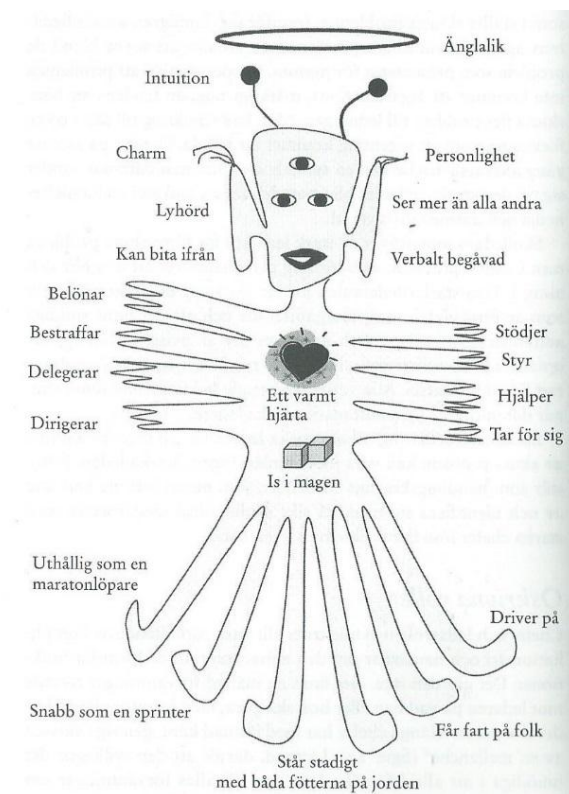
*Här presenterar vi tidigare forskning inom vårt undersökningsområde. Vi har delat upp teorin i tre delar där vi presenterar i tur och ordning: krav i arbetet, stöd för mellancheferna och en teori om hur chefen kan agera som stöddämpare mellan medarbetare och ledning. Slutligen beskriver vi kort brister i tidigare forskning om chefs- och ledarskap.*

#### **2.1.1 Krav i arbetet**

Härenstam (2014) skriver att chefer i offentlig sektor förväntas bringa jämvikt mellan politikernas krav och förväntningar, organisationens strategiska och administrativa nivå, medarbetarna i organisationen, medborgarna och sin egen profession. Lindgren (2012) skriver att chefens vardag består av en beredskap att dagligen kunna handla och ta beslut i allt från stort till smått. För att klara av att ta beslut och kunna svara på frågor är det nödvändigt att chefen har kunskaper inom fältet och dess vardag. Härenstam, Björk & Corin (2013) delar in chefens arbetsuppgifter i tre huvudsakliga uppgifter. Dessa är budget och verksamhetsfrågor, personalfrågor och administration. Härenstam (2014) menar att chefens uppgifter är problematiska då det råder en stor otydlighet kring de organisatoriska gränserna och chefsuppdraget där ansvaret för de olika delarna så som drift, ekonomi, arbetsmiljö och personal ofta är åtskilda. Det saknas en samstämmighet kring chefens befogenheter och ansvar. Denna otydlighet bidrar också till att krav och förväntningar på chefen från intressenter med befogade krav inte alltid går att förena. Thylefors (2007) skriver att inte minst har medarbetare många förväntningar på chefens roll, vad hen ska göra och hur det ska gå till. Lindgren (2012) lägger till att medarbetare oftast har en fast föreställning om chefens betydelse och vilken relation de önskar eller tror är möjlig att uppnå.

Thylefors (2007) skriver att de tre rollproblemen (rollöverlastning, rollkonflikt och rollokklarhet) som Katz & Kahn skrev om i slutet av sjuttioalet fortfarande är aktuella för mellanchefer inom offentlig sektor. Rollkonflikt handlar om att cheferna ställs inför motstridiga förväntningar. Många av dessa konflikter finns det ingen lösning på och chefen måste därför lära sig att leva med dem. Att chefsrollen är otydlig kan vara både en för- och en nackdel. Otydligheten hjälper chefen att hantera överbelastning och motsägelsefulla krav. En otydlig roll gör det möjligt för chefen att skapa sitt eget handlingsutrymme, vilket kan innebära att de kan välja att inte se vissa krav. Eftersom cheferna ställs inför en mängd krav, och mängden krav tenderar att öka snarare än att minska gör detta att de inte hinner med allt de förväntas göra utan tvingas prioritera (Thylefors, 2007).

Thylefors (2007:169) illustrerar de förväntningar och krav som finns på en chef i offentlig sektor genom en bild av chefen. Chefer som sett bilden upplever en lättnad, enligt Thylefors, då den förtydligar hur mycket de ska klara av att hantera som inte är rimligt på en och samma gång.



Thylefors (2007) skriver att chefs arbets- och uppdragsbeskrivning, som har sin grund från verksamhetsmålen, beskriver vad chefen förväntas göra. En organisation kan ha olika typer av mål, allt från mål som är tabu till verkliga mål som organisationen vill eftersträva. Vilka mål som prioriteras går att se genom att se vad som belönas och får mest resurser. Ett mål som talas mycket om men som det inte läggs några resurser på är förmodligen bara ett idealmål, som används för att visa upp en viss bild av organisationen för omvärlden. En organisation kan också visa vilka mål som räknas genom sitt val av chefer. En organisation som anställer en ekonom som skolchef sänder ut andra signaler än en organisation som anställer en pedagog som skolchef. Dessutom finns det både informella och allmänt riktade förväntningar med krav på hur chefen ska utföra sina uppgifter (Thylefors (2007)). En rektor får dessutom sitt uppdrag av två huvudmän, staten och kommunen (SOU, 2015). Lindgren (2012) skriver att det är vanligt att den formella beskrivningen av organisationen inte överensstämmer med den

upplevda bilden av organisationen. Ledningen beskriver inte sällan en annan verklighet än den som den enskilde medarbetaren eller gruppen lever i. I den vardagsnära verksamheten finns oftast andra normer, regler och koder än det som är önskvärt.

Socialstyrelsens rapport om kontrollspann (2003) beskriver att både chefer och medarbetare i offentlig sektor ständigt löser de motsägelser och dilemma som de konfronteras med i sin vardag. Många gånger löser de problemen genom kortsiktiga lösningar som dessutom är dåligt förankrade. Detta är något som kan leda till både tids- och resursspill. Kankkunen Forsberg, Björk, Ylander & Härenstam (2014) menar att när kommunikationen om strategiska beslut och det operativa arbetet saknas, leder det till att cheferna själva får ta ansvar för att mål och medel ska gå ihop. Lindgren (2012) tillägger att beslut av kortsiktig karaktär ofta får konsekvenser att reflektioner över lång sikt tappas bort. Planander (2013) förklarar frånvaron av reflektion med att chefens vardag planeras för mycket i detalj, vilket hon tycker bidrar till en högre grad av formalisering. I stället för spontana möten ansikte mot ansikte så räcker tiden bara till de formella mötena. Kommunikation sker snabbt i dag och det ställer höga krav på att kunna svara direkt. När det inte är möjligt på grund av tidsbrist skapar det frustration och obehag. SOU-rapporten *Rektorn och styrkedjan* (SOU, 2015) tar upp tidsbristen som ett problem när det gäller det pedagogiska ledarskapet. Många rektorer anser att de inte har tillräckligt med tid avsatt för att vara en pedagogisk ledare. Rapporten tar också upp splittrade arbetsdagar som en svårighet. Många rektorer upplever att de har för många oförutsägbara möten och händelser att hantera i sitt dagliga arbete (SOU, 2015).

Brist på tid är ett stort problem för chefer. Det är heller inget som blivit bättre på senare år, tvärtom. Fler och fler uppgifter läggs på chefen (Thylefors, 2007). Härenstam (2014) konstaterar att chefer i offentlig sektor lägger en stor del av sin arbetstid på nödvändiga arbetsuppgifter men som inte uppfattas som väsentliga för att vara en bra ledare. Det handlar mestadels om administrativa och praktiska uppgifter. Härenstam, Björk & Corin (2013) tillägger att ju mer orättvis och oklar beslutsstrukturen är och ju ojämnare resursfördelningen är desto mer illegitima arbetsuppgifter har chefen. Många chefer uppskattar att de lägger i genomsnitt en dag i veckan på onödiga arbetsuppgifter. Thylefors (2007) skriver att chefer försätts ofrivilligt i en arbetssituation där de inte har möjlighet att göra alla arbetsuppgifter även om de arbetar snabbt och metodiskt. Cheferna hanterar oftast detta genom att försöka göra det mesta, med konsekvensen att kvalitén på det gjorda blir sämre. ”Chefer vill sällan bli kvitt det totala chefskapet men många efterlyser dels praktisk administrativ hjälp, dels specialiststöd, bland annat när det gäller personal- och budgetfrågor” (Thylefors, 2007:167). Många chefer arbetar övertid, Waldenström, Björk & Corin (2014) såg i sin studie att av cheferna i Chefios-projektet arbetade mer än hälften 45 timmar eller mer i veckan. Skolinspektionens granskning (2012) visade att 25 av 30 rektorer arbetade övertid för att hinna med sina uppgifter.

#### **2.1.1.1 Kontrollspannets betydelse**

Socialstyrelsens rapport om kontrollspann (2003) förklarar kontrollspann som det antal medarbetare som en och samma chef leder. Ett brett kontrollspann innebär att chefen har många underställda och ett smalt att chefen har ett mindre antal underställda. Chefer har större möjligheter till att vara stödjande om de har ett smalt kontrollspann än om de har ett brett. Samtidigt har de underställda större möjligheter att arbeta självständigt om de är i ett brett än om de är i ett smalt kontrollspann, där de är lättare att övervaka. Socialstyrelsens rapport (2003) menar vidare att för att kunna besvara frågan hur många underställda en personalansvarig kan ha så är det nödvändigt att titta på vilka förväntningar som chefen ställs inför. En faktor som påverkar hur stort kontrollspann en chef kan ha handlar om hur många funktioner chefen har. Desto fler funktioner en chef har ju mindre kontrollspann ska hen ha.

En annan faktor handlar om hur likartade uppgifter de underställda har. Ju mer lika och rutinartade de är desto fler underställda kan en chef leda. Ytterligare en faktor handlar om i hur stor utsträckning de underställda behöver hjälp och stöd i sitt arbete. Ju mer de är beroende av sin chef desto lämpligare är det med ett smalt kontrollspann. Generellt kan det sägas att det ska vara möjligt för chefen att lära känna var och en av de underställda. Att inte ha en nära relation till sina underställda innebär att uppgiften att stötta och uppmuntra dem bli svårare (Socialstyrelsen, 2003).

Socialstyrelsens rapport om kontrollspann (2003) drar också slutsatsen att ju bredare kontrollspann desto mer tidsåtgång går åt till personalen. Deras uträkning visar på att strax under trettio underställda är vad en chef med en normala årsarbetstid på 1750 timmar klarar av. Szücs & Björk (2014) menar att kontrollspannet även påverkar chefens krav i arbetet. En chef i offentlig sektor med ett brett kontrollspann drar ett tyngre lass än en med ett smalt kontrollspann när det kommer till rollkrav, medarbetares frustration och logikkonflikter (Szücs & Björk 2014). Flera undersökningar visar att stora kontrollspann påverkar chefernas möjligheter att ge medarbetarna stöd (Wallin, Pousette & Dellve, 2014). Dessutom visar det sig att det inte bara påverkar den enskilde chefen, utan att belastningen ökar för samtliga chefer i organisationen om cheferna har många underställda (Wallin et al, 2014; Härenstam, Björk & Corin, 2013). Wallin et al (2014) drar slutsatsen att ett hanterbart kontrollspann inte bara gör att chefer och medarbetare undkommer ett onödigt lidande, det ger också fördelar för organisationen i stort. Deras undersökning visade att om chefskollegorna också hade många underställda påverkades alla cheferna mer negativt av breda kontrollspann. Ett alternativ till att ge cheferna mer resurser är att minska deras kontrollspann. I undersökningen såg forskarna inte heller några skillnader mellan olika yrken inom offentlig sektor, kontrollspannets storlek hade samma betydelse för alla chefer oavsett vilket serviceyrke de hade (Wallin et al, 2014). En chef med ett brett kontrollspann måste ta fler konflikter mellan sina olika uppgifter så som strategiskt arbete, personalvård och administration. Det innebär då större risker att få problem i arbetsgrupper (Szücs & Björk 2014). I SOU-rapporten *Rektorn och styrkedjan* (2015) beskrivs ytterligare en nackdel med ett brett kontrollspann. Det handlar om att det blir svårare för rektorn att hinna vara en pedagogisk ledare åt var och en med individuella samtal.

### **2.1.2 Mellancheferers behov av stöd**

Dellve et al (2014:88) skriver att det finns "*väldigt få studier om betydelsen av stöd till chefer*". De flesta studier har använt sig av metoder som gör att det inte går att säga vilken effekt chefstödet har. Men i flera tidigare undersökningar uppger chefer att de är i behov av stöd för att prioritera mellan uppgifter, stöd för att hantera gränsen mellan arbete och fritid, stöd för att hantera legitimitet- och värdekonflikter och stöd i att hantera kommunikation externt (Dellve et al, 2014).

Härenstam (2014) skriver att medarbetare möter sina förväntningar och krav på vad de ska göra genom sin chef. Likaså ger chefen medarbetarna förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter. För att chefen ska klara av uppgiften behöver hen vara lite av en generalist. Om chefen ska kunna bedriva ett positivt ledarskap som Socialstyrelsen (2003) skriver i sin rapport om kontrollspannets betydelse är en förutsättning att chefen har stöd och uppbackning i sitt eget arbete. Det är viktigt att både de närmaste cheferna och den politiska ledningen backar upp chefen. Szücs & Björk (2014) skriver att stödet också har betydelse för chefens välbefinnande och hens hälsorelaterade hållbarhet. Det finns dock en skillnad mellan chefer hur mycket stöd de behöver. En skillnad som beror på hur många underställda de har men också hur lång erfarenhet hen har som chef. Desto mer utsatt en chef är desto mer stöd behövs både från externt håll (dvs. att diskutera ledningen av verksamheten med utomstående) men också från chefskollegor. Szücs & Björk (2014) skriver också att stödet chefen får har

betydelse för hur chefen underlättar medarbetarnas arbetssituation. En studie som tittat på detta sammanhang kom fram till att chefer använder sig av främst två strategier. I den ena fungerar chefen som en buffert mellan de processer som är på högre nivåer och de som är längre ner som rör medarbetarna. Chefen försöker då verka uppåt i organisationen för att begränsa sin enhets förpliktelser. Neråt i organisationen försöker hen att prioritera bort uppgifter när det är nödvändigt samt att ta ansvar för att vissa uppgifter inte hinns med. I den andra strategin avlastar chefen medarbetaren genom att göra deras arbetsuppgifter när de inte hinner eller kan göra dem. Chefer som hade tillgång till externt chefsstöd (ex handledning) använde sig mindre av denna strategi (Szücs & Björk, 2014).

Härenstam, Björk & Corin (2013) menar att det har skett en ökning av experter inom stabsfunktionen under senare år. Trots detta har det blivit svårare för operativa chefer att få det stöd som de behöver. Szücs & Björk (2014) skriver att staber, stöd från medarbetare och tekniska hjälpmedel ibland fungerar så dåligt så att det i stället skapar ännu fler krav på chefen. Det är inte ovanligt att chefer dras med personalbrist, komplicerade IT-system, undermåliga och nergångna lokaler och bristande stöd uppifrån ledningen.

Szücs & Björk (2014) skriver att den nödvändiga uppdragsdialogen (som behövs för att tolka målen) mellan chefer på operativ och strategisk nivå ofta är undermålig. Dagens höga krav och arbetstempo för både personal och hela chefslinjen gör att många chefer inte hinner eller kan be om hjälp. Berntsson & Corin (2014) skriver att chefer har för lite tid med sin egen chef och att de ibland uppfattar den högre chefen som maktlös men också att hen redan är överbelastad och inte hinner med mer problem. En annan aspekt handlar om att vissa chefer inte vågar komma med problem då de oroar sig för sin karriärutveckling. Detta är alla faktorer som kan göra att vissa chefer upplever en brist på stöd från sin egen chef men också från kollegor. Det är inte ovanligt att de upplever att de inte har en tillitsfull kommunikation kring de riktiga problemen som de tampas med dagligen (Berntsson & Corin, 2014). Dellve et al, (2014) skriver att chefen i ett sådant läge väljer att söka stöd från annat håll. Det är dock inte alltid optimalt att söka stöd från medarbetare då det kan få negativa konsekvenser för både chefen själv och medarbetare som blir nertyngd av chefsproblem. Det är också vanligt att chefer hämtar stöd från sitt privatliv (Dellve et al, 2014).

### **2.1.3 Chefen som stötdämpare**

Flera studier visar att stödet från organisationen och ledningen och hur ledarskapet praktiseras, t.ex. hur konflikter hanteras, vilket stöd medarbetarna får och hur tillgängliga cheferna är påverkar medarbetarnas arbetsrelaterade hälsa. Skagert et al. (2008) har i sin studie om ledares strategier för att hantera sin egen och medarbetarnas stress i human service organisationer sett att cheferna agerar som en stötdämpare mellan kraven från över- och underordnade. Författarna skriver att situationen för chefer inom human service organisationer är komplex, och att omständigheterna oftast förändras utom kontroll för cheferna själva. Resurserna minskar samtidigt som organisationen och samhället ständigt förändras. I sin studie såg Skagert et al. (2008) att ansvaret för att hantera detta oftast lades på cheferna i frontlinjen. Cheferna behöver båda kunna leda i ständig förändring och leda samtidigt som de bibehåller förtroendet. Cheferna använder dessa strategier för att balansera krav och bibehålla förtroendet både uppåt och nedåt i organisationen. Att leda i ständig förändring kan till exempel handla om att strukturera arbetsuppgifter och arbeta för en stabil personalsituation. Cheferna i undersökningen ansåg att en stabil personalsituation var viktigt för att minska på stressen. Att leda genom att bibehålla förtroendet innebär t.ex. att stärka sin egen position, kommunicera och filtrerar problem och stödja och uppmuntra medarbetare. För att visa på sin egen kompetens diskuterade cheferna hellre framgångar än misslyckande med högre chefer och kollegor. Cheferna sorterade vilka problem som de ville lyfta högre upp och

upplevde ibland att problem bara skickades ner igen, för att lösas av chefen själv. Att uppmuntra och stödja sina medarbetare beskrivs av cheferna som väldigt viktigt, speciellt under stress och när det råder osäkerhet. Genom att vara fysiskt tillgänglig och ett föredöme kunde arbetsklimatet övervakas och kontrolleras. Att chefen agerar som en stötdämpare kan enligt forskarna minska stressen för medarbetarna på kort sikt, men på lång sikt behöver cheferna strategier för att hantera sin egen stress. Cheferna försöker strukturera sitt arbete för att göra det så effektivt som möjligt. Att vara tillgänglig för medarbetarna är nödvändigt för att skapa ett förtroende och minska stressen, men kraven på att vara tillgänglig går emot kraven som chefen måste uppfylla för att bevara trovärdigheten uppåt i organisationen. Forskarna såg att dessa andra krav uppifrån prioriterades före den dagliga kommunikationen med medarbetarna. Undersökningen visade också att chefernas stöd var bristfälligt och att cheferna istället för att lyfta problem filtrerade vad som skulle tas upp. Detta gjordes både för att skydda medarbetarna och för att visa upp bilden av sig själv som en kunnig chef. Den brist i organisatoriskt stöd i att hantera dilemma i det vardagliga arbetet bekräftas även av andra studier, enligt Skagert et al (2008). För att göra det lättare för cheferna att som individer hantera detta, har det utvecklats en mängd ledarutvecklingsprogram, men utvärdering av dessa visar att de inte har gett så stora effekter som förväntats. Detta indikerar enligt Skagert et al (2008) att hanteringen av det dagliga arbetet handlar om mer än bara den individuella ledarens copingstrategier. Författarna ser ledarskap som en relation mellan många individer och kontextuella faktorer, inte som en individuell roll. Det är därför nödvändigt att det finns stödjande organisatoriska strukturer, för att minska risken att cheferna använder sig av kontraproduktiva copingstrategier (Skagert et al 2008).

#### **2.1.4 Brister i tidigare forskning**

Det finns oändligt mycket forskning om ledare och ledarskap. Men enligt Hunter, Bedell-Avers & Munford (2007) är den mesta ledarskapsforskningen en bekräftelse av tidigare forskning. Medarbetare och chefer får i enkäter uppskatta chefens beteende och ringa hänsyn tas till kontexten (Hunter et al, 2007). Ofta görs undersökningarna genom att medarbetarna får besvara frågor både om chefens beteende och hur detta beteende sedan påverkar exempelvis medarbetarens engagemang och arbetstillfredsställelse. Detta gör enligt Nyberg (2008) att det finns en risk för ”*common method bias*” (Nyberg, 2008:120) vilket kan inträffa när en och samma källa används både till den beroende och den oberoende variabeln. Det är också så att medarbetare inte ser och känner till chefens alla arbetsuppgifter, de ser bara en del av allt det som chefen gör. De av chefens arbetsuppgifter som medarbetaren inte ser har därför blivit mindre studerade enligt Nyberg (2008). Fokus har varit på chefen och medarbetaren, på individnivå. Detta kan enligt Nyberg (2008) bero på att det är svårare att studera kontexten, men det har också lett till att vi har en mer generell än specifik kunskap inom forskningsområdet. Det finns heller inte mycket forskning om huruvida något i ledarens beteende kan bli för bra, helt enkelt för mycket, Ofta förutsätts det att mer betyder bättre, även om det inte alltid behöver vara så (Nyberg, 2008). Döös & Waldenström (2008) skriver att det finns ett behov av ytterligare forskning som grundas mer på saklig information än på självskattningar. Det behövs också fler studier som tar hänsyn till kontexten, till medarbetarnas behov av stöd och ledning i skilda verksamheter och till hur chefernas förutsättningar skiljer sig åt beroende på bransch, organisation och organisatorisk nivå (Döös & Waldenström, 2008).

#### **2.2 Begreppsdefinitioner**

*Mellanchef*: Med mellanchef menar vi chefer som befinner sig på den operativa nivån i organisationen. De har personalansvar och deras egen chef tillhör den strategiska nivån.

*Tillgänglig*: “person möjlig att komma i kontakt med” (Svenska ordbok utgiven av Svenska akademien, 2009)

*Tillgänglighet*: “det att vara tillgänglig” (Svenska ordbok utgiven av Svenska akademien, 2009)

*Krav*: “Fysiologiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekter av arbetet som kräver en uthållig fysisk och/eller psykologiska (kognitiva eller känslomässiga) ansträngningar och som därför är associerade med särskilda fysiska och/eller psykologiska kostnader” (Bakker et al, 2004:86 ref i Wallin et al, 2014:457)

*Kontrollspann*: Men kontrollspann avses det antalet direkt underställda som en personalansvarig chef har (Socialstyrelsen, 2003).

*Stöd*: Med stöd avses de formella och informella relationer där chefen kan hämta verktyg för att hantera sin arbetssituation.

*Stödfunktioner*: Med stödfunktioner avses det organisatoriska stöd som finns för chefen, ex stabsfunktioner som IT- stöd, personal/HR-konsulter/strateger, ekonomi.

*Illegitima arbetsuppgifter*: arbetsuppgifter som är “”onödiga” exempelvis att de inte borde göras alls, att de inte är vettiga eller meningsfulla, att de inte skulle finnas om saker och ting vara annorlunda organiserade” (Berntsson & Corin, 2014:81).

### **3. Metod**

*Här redogör vi för hur vårt val av metod, vårt tillvägagångssätt och våra val gått till. Vi har läst in oss på tidigare forskning, både forskning om chefer i offentlig sektor i allmänhet men också mer specifik forskning om rektorer. Detta eftersom det är rektorer som är intervjuade i undersökningen. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, där vi gjort semistrukturerade intervjuer för att få svar på våra frågeställningar. Sammanlagt har vi gjort nio intervjuer med rektorer, lärare och stödfunktioner. Intervjuerna har spelats in och transkriberats. Vi avslutar detta kapitel med att diskutera för- och nackdelar med våra val.*

#### **3.1 Ansats**

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning för att besvara vårt syfte. Enligt Denscombe (2009) finns det flera fall då det är lämpligt att använda sig av intervjuer för att få svar på sitt syfte. När det handlar om åsikter, uppfattningar och känslor/känsliga frågor är intervjuer ett bättre alternativ än en kvantitativ undersökning. Eftersom vårt syfte handlar om att undersöka förväntningar på tillgänglighet, anser vi att intervjuer är ett bra val för att få fram detta. Vi vill få reda på intervjupersonernas åsikter och uppfattningar om tillgänglighet, vilket hade varit svårt att få reda på genom exempelvis kvantitativa metoder som enkäter eller genom observationer. Ett annat exempel när det är passande med intervjuer är när det finns personer på fältet som kan ge privilegierad information (Denscombe, 2009). Vi har valt att intervju de vi ser som nyckelpersoner, till exempel att intervjua lärarnas fackliga representant på grund av den kunskapen som hen borde besitta om lärarnas situation. Att genomföra intervjuer gör alltså dels att vi får reda på intervjupersonernas egna åsikter och dels att vi kan välja att intervju de nyckelpersoner som speciell kunskap om fältet, till exempel förvaltningschefen och personalkonsulten.

Det är oftast en fördel att använda sig av flera metoder vid en vetenskaplig undersökning (Denscombe, 2009). Vi har valt att enbart använda oss av intervjuer. Men genom att intervju

personer på olika positioner, får vi med oss olika uppfattningar/perspektiv. Detta kallar Denscombe (2009:186) för *informantriangulering*. Fördelen med triangulering är att det ger en *fullständigare bild* och en *ökad träffsäkerhet*. Detta gör att validiteten ökar. Till nackdelarna hör att analysen blir mer komplicerad eftersom trianguleringen kräver att en jämförelse mellan resultaten görs (Denscombe, 2009).

### 3.2 Urval

Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) skriver att urvalet vid en samhällsvetenskaplig undersökning oftast sker genom ett tvåstegs-urval. Först väljer forskaren ut vilken/vilka organisationer där undersökningen ska ske och sedan vilka personer som ska intervjuas. För att forskaren ska hitta de hen vill intervjuas, behövs det ofta en kontaktperson som bistår med någon lista över de anställda. I vissa fall är det ledningen som väljer ut vilka som kan intervjuas. Men Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) menar att detta inte behöver vara en nackdel. Även om ledningen skulle välja ut intervjupersoner som de hoppas ska ge en positiv bild av organisationen, kan en påläst och förberedd intervjuare jämföra intervjuerna med varandra och därmed undgå att bara se det som organisationen vill visa upp. Författarna skriver att det alltid är viktigt att diskutera de urval som gjorts, för att öka generaliserbarheten och trovärdigheten. Valet av vår undersökta organisation skedde genom att vi tog kontakt med några offentliga organisationer och beskrev vad vi var intresserade av att undersöka. Flera av organisationerna tyckte att vårt undersökningsämne var intressant. Den organisation som vi valde hade själva påbörjat ett arbete med att undersöka mellanchefer situation, då en medarbetarundersökning hade visat att det fanns indikationer på förhöjd stress bland både medarbetare och chefer. För att avgränsa vår undersökning har vi valt att undersöka mellanchefer inom skolan. Detta för att vi i vår läsning av tidigare forskning såg mer forskning om chefer inom vård och omsorg än inom skolan och den forskning som handlar om rektorer mer rör sig kring hur rektorns arbete påverkar elevernas möjligheter att nå kunskapsmålen. Detta gjorde att vi såg ett behov av att titta närmare på rektorer i första hand som chefer och den relation som de har till sina medarbetare. Vårt fokus är alltså rektorer som i första hand chefer inom offentlig sektor. För att ytterligare smalna av vårt undersökningsområde valde vi att koncentrera oss på grundskolan (låg- och mellanstadie). Denna avgränsning har vi gjort eftersom forskning visar att det finns skillnader mellan grundskolan och gymnasieskolan i vilket organisatoriskt stöd som cheferna får. Generellt sätt har chefer inom gymnasieskolan tillgång till bättre stöd än chefer inom grundskolan (se till exempel Kankkunen Forsberg et al, 2014). Genom att avgränsa undersökningen till grundskolan får vi ett resultat som är mer generaliserbart än om vi hade undersökt chefer inom både grundskola och gymnasieskola.

För att undvika att göra en ”standard”undersökning har vi valt att även intervjuas funktioner runtomkring cheferna. Det gör vi för att vi vill få en bild av kontexten, då detta oftast saknas i chefsforskning (Hunter et al, 2007; Döös & Waldenström, 2008).

Hur många intervjuer som bör göras finns det inget exakt svar på. I de fall då syftet är att jämföra olika grupper med varandra behövs fler intervjuer än då det bara handlar om en grupp. Fördelen med att göra intervjuer är att antalet inte heller behöver bestämmas i förväg. Genom att göra intervjuer och varva det med analys av materialet, går det att se när mättnad uppnåtts, dvs. när så många intervjuer har gjorts att det inte längre framkommer något nytt vid ytterligare intervjuer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Eftersom vi är ute efter både chefers och medarbetares syn på frågan, har vi gjort några fler intervjuer än vad vi sannolikt behövt om vi bara hade undersökt den ena sidan.



Vi har intervjuat förvaltningschefen, för att se dels vilket stöd hen ger cheferna och vilket stöd som cheferna efterfrågar och dels vilka krav som organisationen ställer på cheferna. I organisationen finns det totalt sju rektorer som arbetar på låg- och mellanstadieskolor. Vi har intervjuat tre av dessa, som har arbetat en längre tid som rektorer. Kontakten med dessa togs genom personalenheten i organisationen. Vi har intervjuat tre lärare, varav en är facklig representant för lärarna. De två andra lärarna valdes ut eftersom de arbetar på två av skolorna där vi även intervjuade rektorn. Detta gjordes dels för att vi ville få en mer samlad bild genom att intervjuar lärare och rektor på samma skola och dels för att skolorna ligger på landsbygden med flera mils avstånd. Vi har också intervjuat personalkonsulten och en skolassistent för att se om cheferna använder det stöd som finns och hur det används. Efter att vi gjort dessa intervjuer ansåg vi att vi uppnått en mättnad i de olika perspektiven.

Skolassistenten vi intervjuat arbetar som central skolassistent, vilket innebär att hen servar alla rektorerna i vissa ärenden. Det finns även skolassistenter ute på några av skolorna. Alla rektorer har tillgång till en skolassistent, men det finns inte skolassistenter på alla skolor. I höstas genomfördes en omorganisering av skolassistenttjänsterna, vilket innebär att i stort sett alla skolassistenter ute på skolorna är nya. Därför har vi valt att intervjuar den centrala skolassistenten, som fram till i höstas hade sin placering ut på en av skolorna.

### **3.3 Tillvägagångssätt**

Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer med respondenterna. Detta innebär att vi ställde frågor utan fasta svarsalternativ. Respondenten får då en möjlighet att tala mer öppet om ämnet (Denscombe, 2009). Intervjuguiderna finns bifogade som bilagor. Intervjuerna har spelats in, efter tillstånd från den intervjuade. Vi har också gjort fältanteckningar i samband med intervjuerna. Denscombe (2009) skriver att det är bra att direkt efter intervjun anteckna det som en banduppspelning inte kan fånga upp, till exempel kroppsspråk, miljön intervjun gjordes i osv. Denscombe skriver att de flesta forskare använder sig av inspelning tillsammans med fältanteckningar för att samla in intervjudata (Denscombe, 2009). När det är två som genomför intervjun kan den ena koncentrera sig på att ställa frågor och den andra kan anteckna. Det är dumt att bara förlita sig på en inspelning, eftersom tekniken kan krångla. Säkrats är därför att även föra anteckningar under intervjun (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Det finns flera fördelar med att göra transkriberingen av intervjun själv, dels påbörjas analysen redan under transkriberingen och dels är det lättare för den intervjuare som var med att, med hjälp av anteckningarna, tyda vad som sägs om det är otydligt. Författarna rekommenderar att hela intervjun skrivs ut, med pauser, småord och tveksamheter (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Intervjuerna har transkriberats ordagrant men vi har delat upp transkriberingen mellan oss, för att spara tid. De flesta av intervjuerna tog cirka en timme, den längsta 1 1/2 timme och den kortaste tjugo minuter. Vi har valt att göra alla intervjuerna tillsammans, utom två av lärarintervjuerna då vi av tidsskäl var tvungna att dela på oss.

Denscombe (2009) rekommenderar att mötet inleds med att forskarna presenterar sig och syftet med intervjun. Det är också viktigt att forskarna innan intervjun inleds, frågar om tillstånd för att spela in intervjun och att den intervjuade försäkras konfidentialitet. Ett bra sätt att inleda själva intervjun är enligt Denscombe (2009) att börja med en lättare fråga, t.ex. be respondenten berätta lite om sig själv och sin egen roll. Vi har inlett våra intervjuer med att be intervjupersonen berätta lite om sin bakgrund i organisationen. Detta har gjort att vi enligt Denscombe både fått bakgrundsinformation och fått respondenten i fråga att slappna av lite. Denscombe (2009) menar att en skicklig intervjuare inte glömmer att läsa mellan raderna under intervjun. Det handlar både om vad som sägs och om vad som inte sägs. Att vara

uppmärksam på vad som verkar sägas för att skryta eller måla upp en bättre bild av verkligheten.

Innan den insamlade datan kan analyseras måste den ”*samlas in, bearbetas och sorteras*” (Denscombe, 2009:370). Denscombe (2009) ger några viktiga råd vid bearbetningen av materialet: säkerhetskopiera allt originalmaterial, sammanställ och organisera materialet i ett gemensamt format, organisera datan så att det går att lägga till egna noteringar och anteckningar i marginalen och identifiera all rådata med en unik kod eller serienummer (Denscombe, 2009). Vi har transkriberat allt material i samma format. Allt är rad- och sidnumrerat för att underlätta vid analys av materialet. Det har gjort det lättare att göra hänvisningar mellan de olika intervjuerna i databearbetningen. Vi har delat upp transkriberingen mellan oss, men vi har båda läst allt material flera gånger. Vi har, först var och en för sig och sedan gemensamt diskuterat vilka teman vi ser i materialet. Vi påbörjade arbetet med transkriberingen så snart efter intervjuerna vi kunde, för att göra det medan situationen ännu fanns färskt i minnet.

### 3.4 Analysmetod

Vi har valt ett mer induktivt än deduktivt angreppssätt (Denscombe, 2009). Det innebär att vi har läst in oss på forskning om mellancheferers arbetssituation och efter insamlingen av materialet sett vilka teorier som kan förklara det som resultatet visar. För att analysera vårt material har vi använt oss av meningstolkning. Detta innebär att vi vill letar efter innebörden av det som sägs. Även intervjupersonens kroppsspråk blir en del av analysen. Meningstolkning kräver att vi som analyserar materialet har en distans till det som sägs för att upptäcka vad som verkligen sägs (Kvale, 1997).

De inspelade intervjuerna har transkriberats i sin helhet. Detta för att göra materialet lättare att tolka. Denscombe (2009) skriver att det finns tre problem som kan uppstå vid transkriberingen av intervjun. Det första handlar om att det kan vara svårt att höra vad som sägs. För det andra behöver forskaren ofta snygga till texten för att det ska bli begripligt, skriva om talspråk till skriftspråk. För det tredje finns det en risk att utskriften av texten missar saker som intonation, betoning och uttal (Denscombe, 2009). Genom att vi har varit med båda två på de flesta intervjuer har vi kunna hjälpas åt i de fall då det har varit svårt att höra vad intervjupersonen sagt. I de fall det har varit oklarheter i materialet i de två lärarintervjuerna som vi gjorde ensamma, har vi lyssnat på inspelningen båda två.

”*Det är inte mängden data som är det viktigaste i en kvalitativ studie utan variationen och innebörden*” (Rennstam & Wästerfors, 2011:196). Men trots det resulterar en kvalitativ studie oftast i stora mängder material. Detta material måste forskaren läsa igen och igen och hitta ett sätt att ordna det. Rennstam & Wästerfors (2011:197) beskriver det som att forskaren måste ”*umgås*” med sitt material. Allt material kommer sedan inte att finnas med i den färdiga rapporten/upsatsen. Det är nödvändigt att reducera materialet, och att det som presenteras ger en rättvis bild av hela materialet. Forskaren får inte bara ta med det som styrker hans tes. Det är också så att ju fler infallsvinklar som tas med, desto ytligare blir varje infallsvinkel. När det gäller citat finns inga regler för hur dessa ska väljas ut, men citaten ska användas för att illustreras och inte väljas för att de styrker forskarens hypotes (Rennstam & Wästerfors, 2011). Eftersom vi har gjort nio intervjuer och transkriberat allt ordagrant, har vi haft en stor mängd material att analysera. Men analysen har underlättats av att vi har gjort transkriberingen själva, av att vi har varit noggranna med skriva all text i samma format, (radnummer, sidnumrering, större radavstånd och extra breda marginaler) och att vi påbörjade transkriberingen av materialet så snart som det var möjligt. Vi har också diskuterat med varandra under bearbetningen av materialet, vilket gör att vi kan säga att analysen påbörjades

så fort vi började transkribera. För att reducera det empiriska materialet började vi med att kategorisera materialet efter våra frågeställningar. Vi använde oss av meningstolkning för att kunna kategorisera vårt material genom färgkodning i tre breda kategorier; krav, stöd och tillgänglighet. Genom meningstolkning analyserar vi inte enbart vad intervjupersonerna säger, utan också vad de inte säger. I detta spelar även kroppsspråk roll (Kvale, 1997). Genom att använda oss av meningstolkning kan vi också se när intervjupersonerna pratar om samma sak fast på olika sätt. Det gör att vi kan kategorisera ett uttalande till kategorin ”krav” även om intervjupersonen inte säger ordet ”krav” om intervjupersonens uttalande kunde tolkas som att det hörde till den kategorin. Färgkodningen underlättade i detta, eftersom det gjorde det lättare att se likheter och olikheter i materialet. I och med meningstolkningen fick vi en bredare bild och en möjlighet att se en bild av kontexten som intervjupersonerna befinner sig i.

### 3.5 Etik

All forskning måste följa de forskningsetiska principerna. Den första principen handlar om att ”*skydda deltagarnas intressen*” (Denscombe, 2009:195). De som deltar i undersökningen ska inte lida någon skada av det, varken fysisk, psykologisk eller personlig skada. Detta innebär bl.a. att informationen som deltagarna lämnar måste hanteras konfidentiellt, så att deltagarnas identitet inte avslöjas. Den andra principen innebär att ”*forskare ska undvika falska förespeglningar och oriktiga framställningar*” (Denscombe, 2009:196). Detta innebär att forskaren måste tala om varför forskningen sker och vad resultatet ska användas till. Denna princip innefattar också att forskaren måste redovisa sina resultat på ett opartiskt och ärligt sätt. Den tredje principen, ”*deltagarna ska ge informerats samtycke*” (Denscombe, 2009:197) innefattar att deltagandet i undersökningen alltid ska vara frivilligt. Deltagaren måste också få så pass mycket information om forskningen att hen kan avgöra om hen vill vara med eller inte (Denscombe, 2009). Vi har informerats deltagarna om att deltagandet är helt frivilligt och att de när som helst kan välja att avbryta intervjun. Vi har också frågat om det går bra att vi spelar in intervjun, för att få deras samtycke till det. Innan intervjun inleddes berättade vi vad syftet med undersökningen var och vad resultatet ska användas till. Vi har också informerats om att deras svar kommer att behandlas konfidentiellt och att ingen annan kommer att få tillgång till det inspelade materialet. Men vi har berättat att uppsatsen kommer att bli offentlig och publiceras när den är färdig och att organisationen kommer att få ta del av den färdiga uppsatsen. Eftersom förvaltningschefen och personalchefen tipsar oss om vilka chefer som kan vara intressanta för vår undersökning, känner de också till vilka vi har intervjuat. Men vi kommer att sträva efter att det inte ska gå att utläsa vem som har sagt vad i materialet. En av medarbetarna vi har intervjuat är intervjuad just för att hen är facklig representant, vi har dock valt att inte redovisa hans svar för sig för att skydda hans konfidentialitet. Vi har valt att inte skriva ut vilken chef som har sagt vad i citaten. Detta för att vi redovisar chefernas resultat utifrån skolstorleken. I vår undersökning blir enheternas storlek och skillnaderna däremellan mer intressant än vilken chef som gett upphov till vilket citat. Det gör att vi inte kan visa att vi har citerat alla chefer, men vi kan inte ange vid vilken skola rektorn är chef och vilket citat som kommer från vem utan att avslöja vem som har sagt vad. För att hålla chefernas svar konfidentiellt måste vi välja ett alternativ och då är enheternas storlek mer intressant eftersom det är där vi ser skillnader som påverkar hur tillgängliga cheferna kan vara.

### 3.6 Metoddiskussion

Det finns både för och nackdelar med intervjuer som undersökningsmetod. Till fördelarna hör att intervjun ger djupare svar, det ger en möjlighet för informanten att utveckla och resonera kring sina svar. Att det finns en möjlighet att direkt kontrollera svaren med informanten ger en hög validitet. Den kvalitativa analysen är inte ute efter en korrekt förklaring, utan ger plats för alternativa förklaringar. Att intervjuerna är avtalade och inbokade gör även att det blir en

mindre risk för bortfall, intervjuer ger en högre svarsfrekvens. Till nackdelarna hör att transkriberingen och analysen av materialet tar lång tid och att resultatet är svårare att generalisera än vid kvantitativ forskning. Intervjuareffekten kan påverka resultatet och den intervjuade kan hämmas av att intervjun spelas in. Till nackdelarna hör också att det finns en risk att det studerade lyfts ur sin kontext och att förklaringen blir förenklad genom att forskaren bortser från material som inte passar in (Denscombe, 2009). Vi har valt att använda oss av intervjuer för att få en djupare förståelse för området. Att välja intervjuer har även gjort att vi har fått svar från de nyckelpersoner som vi ville undersöka, utan något bortfall. Transkriberingen har tagit tid, men analysen har underlättats av att vi gjort transkriberingen själva. Sammantaget anser vi att fördelarna med intervjuer överväger nackdelarna i vår undersökning.

Det finns flera sätt att öka trovärdigheten för en kvalitativ undersökning. Det första handlar om transparensen, hur lätt det är att följa forskningsprocessen och de metodval som gjorts. Det är bättre att som forskare ta upp svagheter med sin egen studie än att försöka dölja dem. Ett annat sätt är att använda sig av triangulering, dvs. att använda sig av flera metoder för att få svar på forskningsfrågan. Till skillnad från en kvantitativ undersökning kan inte en kvalitativ undersökning generaliseras utifrån statistiska principer. I kvalitativa undersökningar talar forskare snarare om överförbarhet, i vilken mån det är möjligt att överföra resultatet på andra liknande miljöer och/eller verksamheter, tider. Ett annat alternativ att generalisera resultatet är att relatera det till något generellt fenomen eller teori för att förklara varför det är som det är (Svensson & Ahrne, 2011). Vi har använt oss av informanttriangulering för att få fler perspektiv på vårt undersökningsområde, inte för att hitta en sanning. Genom att basera undersökningens avgränsningar på tidigare forskning ökar resultatets överförbarhet.

Det finns flera sätt att kontrollera att det som sagts under intervjun är sant. Ett sätt är att den intervjuade får läsa igenom texten efter transkriberingen. På så vis får forskaren en bekräftelse på att svaren har blivit rätt uppfattade. Ett annat sätt är att kontrollera svaren mot andra källor och att kontrollera hur rimligt svaret är. Har intervjupersonen kunskap om det hen pratar om? Ett tredje sätt är att leta efter tema i flera intervjuer. Om flera uttalar sig liknande om samma sak är det mer troligt att det stämmer (Denscombe, 2009). Vi har gjort flera intervjuer, på olika funktioner/nivåer i organisationen. Detta har gjort det möjligt att jämföra resultaten med varandra för att hitta gemensamma tema. Det har även gjort att vi har kunnat ställa kontrollfrågor till de intervjuade. Genom att börja med att intervjua förvaltningschefen har vi kunnat kontrollera med cheferna hur det som förvaltningschefen sagt stämmer med chefernas egen syn. Intervjupersonerna har inte läst igenom det transkriberade materialet, däremot har alla intervjupersoner varit villiga att ställa upp ifall vi hade ytterligare frågor.

Vi har intervjuat tre rektorer och tre lärare. En av dessa lärare arbetar som facklig representant och är utvald att vara med i undersökningen just på grund av detta. De andra två lärarna arbetar på två av skolorna där vi även intervjuat rektorn. På den tredje skolan har vi alltså bara intervjuat rektorn. Men eftersom den fackliga läraren har kontakter med lärare på alla skolor, inklusive den skolan där vi bara intervjuat rektorn, anser vi att vi får med synpunkter från lärarna på den skolan ändå. Att tiden för datainsamlingen dessutom var begränsad (Svensson & Ahrne, 2011) gjorde att vi inte genomförde fler intervjuer med lärare. Vi anser ändå att vi uppnådde en mättnad i materialet.

Vi har valt att använda oss av meningstolkning för att analysera vårt material. Med detta finns det både för och nackdelar. En nackdel är att det finns en risk att vi övertolkar vad som sägs, att vi ser saker som inte finns (Kvale, 1997). Vår egen förförståelse om ämnet kan också

påverka vilka tolkningar vi gör. Men genom att vara två på intervjuerna, är vi två som har sett och hört, och därigenom blir det inte bara en persons tolkning.

#### **4. Resultat**

*Vi inleder resultatet med att ge en kort bakgrund om organisationen och de intervjuade. Därefter redovisar vi först vilka krav och förväntningar som finns på cheferna och därefter vilket stöd de har och använder för att hantera detta.*

##### **4.1 Bakgrund**

Vi har här valt att beskriva de tre rektorernas skolor som den stora skolan, den mellanstora skolan och den lilla skolan. I en annan större organisation skulle den skolan som vi här beskriver som den stora skolan räknas som liten, och den skola som vi beskriver som den lilla skolan vara nedlagd för länge sen. Men just i det här fallet får storleksmättet användas som beskrivning på vad det finns för likheter och skillnader däremellan. Samtliga intervjuade rektorer är även förskolechefer.

Den stora skolan har en väldigt tydlig profil, som gör den unik inte bara i organisationen utan också i Sverige. Rektorn för den mellanstora skolan har tidigare varit rektor över ett större rektorsområde. Det området är nu delat och rektorn är sedan några månader tillbaka enbart rektor över den mellanstora skolan. Rektorn på den lilla skolan har två små skolor i sitt rektorsområde. De två skolorna har liknande arbetssätt, med åldersblandade klasser.

De tre rektorerna har många anställda. Rektorn på den stora skolan har drygt 50, chefen på den lilla skolan har drygt 35 och rektorn på den mellanstora skolan har drygt 27 anställda. I detta innefattas både personal på skola, fritidshem och förskola.

Den nuvarande förvaltningschefen är tillförordnande förvaltningschef och har innehaft tjänsten sedan i november förra året. Den förra förvaltningschefen slutade förra våren, och däremellan har det varit lite rörigt. I juni i år kommer det en ny förvaltningschef, men den nuvarande kommer att stanna i organisationen året ut. Hen har tidigare arbetat som lärare, rektor, förskolechef, förvaltningschef (dock inte i denna organisation) och på skolverket. Hen säger

*det finns ingen area inom skolområdet som jag inte har varit inom både inom skola och förskola*

Vi har intervjuat den personalkonsult som är knuten till barn- och ungdomsförvaltningen. Det innebär att hen serverar chefer inom skolan, förskolan och socialtjänsten. Personalkonsulten arbetar på personalenheten på kommunkontoret. Hit vänder sig cheferna med frågor om både stort och smått; rekrytering, rehabilitering, omplacering, lönesättning, bemanningsfrågor osv. Personalkonsulten säger att ingen fråga är för liten eller konstig:

*Alla frågor som kommer in är befogade. Har man en fråga så är det befogat. Man ska kunna ställa frågor om högt och lågt.*

Eftersom vårt fokus är mellanchefer har vi valt att i fortsättningen skriva chef istället för rektor och medarbetare istället för lärare

## 4.2 Krav och förväntningar på cheferna

*Under denna rubrik tar vi upp ökade krav, krav och förväntningar dels från ledningen och dels från medarbetarna och slutligen hur cheferna hanterar kraven.*

### 4.2.1 Ökade krav.

Något som framkommit i intervjuerna med alla chefer är en upplevelse om att kraven på cheferna har ökat. Alla tre cheferna säger att de har fått fler och fler uppgifter att göra som bland annat handlar om administration, ekonomi och budget, nya regler att förhålla sig till men också att det kommer många nyanlända som ska ha en förskole- eller skolplats. Detta bekräftar även förvaltningschefen som menar att staten idag styr mycket hårdare än de gjort tidigare. Även medarbetarna har en uppfattning om att chefen får fler och fler arbetsuppgifter, att man, både från kommunalt och statligt håll, gärna lägger fler uppgifter på cheferna. Detta är något som medarbetarna har tagit upp för diskussion på en av skolorna, då det har funnits tillfällen där de har märkt att chefens arbetsbörda varit alldeles för stor. Det diskuteras även om mängden möten och liknande för cheferna verkligen är nödvändigt.

Att cheferna har en hög arbetsbörda är något som personalkonsulten också märkt av, även om hen säger att det inte är något som cheferna säger rakt ut, det går att läsa mellan raderna. Personalkonsulten säger också att lite då och då får hen ärenden på sitt bord som handlar om att reda ut ärenden som krånglats till. Hen kallar det för *städjobb*. En tänkbar förklaring till detta kan enligt personalkonsulten vara att chefernas uppdrag är så omfattande, att de springer lite för fort ibland och därför inte hinner stanna upp för att kolla något med personalenheten.

En chef menar att hen tidigare har kunnat vara mer tillgänglig för personalen, men att hen inte kan vara det i lika stor utsträckning längre. Det kommer ständigt nya regler, förordningar och förhållningssätt och det rullar inte längre på som det har gjort tidigare. Det krävs att chefen sätter sig in i de nya föreskrifterna, som knappt hinner sätta sig innan de ändras igen. Det har också lagts mycket mer på detaljnivå på cheferna överlag i organisationen. Det kan till exempel vara nya system som cheferna ska hantera. Ibland får de utbildning om det nya systemet, men ibland får de inte det. Förvaltningschefen berättar att organisationen precis har infört ett nytt system för ekonomin, vilket gör att de nu har en inkörningsperiod för det nya systemet. Till hösten kommer en ny lärplattform vilket också kommer att innebära merarbete för cheferna i början men underlätta när det väl har satt sig, berättar förvaltningschefen. En chef berättar:

*Och man motiverar det oftast med att det kommer att bli mycket lättare för er. Det kommer att bli myyyycket enklare med det nya systemet. Och det är myyyycket smidigare och ni kommer att ha mycket mera insikt... Jodå, kanske man måste lära sig dem (skratt) ordentligt också*

Två av de tre cheferna uppger att de har svårt att få tag i behörig, kompetent personal. Även om pengarna skulle finnas, så finns inte alltid rätt person att anställa. Detta beskriver de som ett jättestort problem. Att det är svårt att få behörig personal innebär inte bara att rekryteringsprocessen kan ta längre tid utan också att obehörig personal innebär ett merarbete för chefen. Utan behörig personal är det till exempel chefen som är ansvarig för betygen. På den tredje skolan känner man inte igen sig i detta, tvärtom de har aldrig svårt att få behöriga sökande. Enligt chefen kan det bero på att den skolan har en väldigt tydlig profil.

Chefer och medarbetarna upplever att mängden nyanlända barn har lett till en ökad belastning för både chefer och medarbetare. Detta för att de bland annat måste hantera kontakter med andra myndigheter, tolkar och föräldrar som inte kan svenska. Här upplever cheferna att detta är något som läggs på varje skola att hantera. Det blir till exempel chefens uppgift att få tag på

tolk, vilket kan vara nog så svårt. Alla intervjuade betonar dock att de vill göra det så bra som möjligt för dessa barn.

#### **4.2.2 Krav och förväntningar från ledningen.**

På frågan vilka krav som ställs på chefen svarar en av cheferna:

*jag tänker nog aldrig så, utan jag tror, för mig handlar det om att få ihop min budget och att få en personal som trivs, och barnen*

Längre fram i intervjun utvecklar samma chef det till att de viktigaste arbetsuppgifterna är arbetsmiljön, ekonomin och den pedagogiska ledningen av verksamheten. En av cheferna säger att kraven är stora, och att de bör vara stora. Den tredje chefen menar att man som chef har ett enormt ansvar, och syftar då på arbetsmiljöansvaret som chefen har för alla på skolan; lärare, elever, mattanter, städare och vaktmästare. Detta kompliceras av att chefen på skolan inte är chef över mattanterna, städarna och vaktmästarna.

När vi frågar förvaltningschefen om vilka arbetsuppgifter som chefen har, svarar förvaltningschefen att cheferna har ett komplext uppdrag. Mycket av deras arbetsuppgifter regleras av staten, i punkt 2.8 i läroplanen beskrivs rektorns ansvar.

*Så rektorn har både att hävda de nationella målen, det är den absolut största uppgiften som rektorn har. Rektorn ska hela tiden jobba för att alla elever ska nå de nationella målen. Det är egentligen den huvudsakliga uppgiften. Sen har ju rektorn många bisysslor, allt från systematiskt kvalitetsarbete till systematiskt arbetsmiljöarbetet till miljövard. You name it.*

Förvaltningschefen menar att det kan vara väldigt svårt att hantera detta. Det är kommunen som är arbetsgivaren, men det är staten som säger vad som ska göras. En chef som har kunskap om det dubbla huvudmannaskapet mår bättre än den som bara fokuserar på den ena biten, säger förvaltningschefen. Cheferna själva tar upp budgeten som något av det allra viktigaste. Det dubbla huvudmannaskapet diskuteras bland cheferna, men, som en chef uttrycker det, det skulle inte finnas obegränsat med pengar om allt var statligt heller.

Förvaltningschefen tar också upp ekonomin och budgeten. Hen menar att många av cheferna i organisationen inte håller sin budget, och att de säger att de inte håller sin budget för att de måste fullfölja sitt uppdrag. Men förvaltningschefen säger att om inte budgeten hålls, så förlorar chefen förr eller senare sitt arbete, och det är inte bra för någon. Hen tar också upp problematiken med det pedagogiska ledarskapet, att utan rätt förutsättningar fungerar det inte. Det krävs en budget i balans, rätt resurser och koll på läromedel, möjlighet att samtala och strukturera med lärare, möten m.m. Det handlar alltså om så mycket mer än att bara vara ute i verksamheten och det är något som förvaltningschefen tror att cheferna har samma syn på. Men förvaltningschefen uppger också att cheferna anser att administrationen tar för mycket tid. Cheferna själva nämner att de måste lämna in underlag titt som tätt till förvaltningen och att stödfunktionerna kräver in svar på en hel del frågor och detta är någonting som tar väldigt mycket tid från cheferna. Diskussioner förs om allt detta verkligen är nödvändigt, och framförallt om det är chefernas uppgift. Ytterligare något som tar tid från cheferna är att de bokas in av andra alltför ofta. Ur chefernas synvinkel sker detta ofta med kort varsel och det är inte alltid som det inbokade upplevs som nödvändigt. Trots det måste cheferna ha väldigt starka skäl för att inte dyka upp.

Cheferna berättar att de även har förvaltningsövergripande uppdrag, dvs. uppdrag som berör hela förvaltningen och inte bara den egna enheten. Hur många uppdrag chefen har är lite olika. Förvaltningschefen säger att det är något som chefen själv får ta ansvar för.

*Men det är lite rektorn som styr det själv. Vi är inte inne och pillar i rektorns, rektorns uppgifter, utan det får rektorn själv ta ansvar för.*

Men, menar förvaltningschefen, om hen fick höra av medarbetarna att en chef var för lite på plats, så skulle hen fråga chefen om det. Samtidigt säger förvaltningschefen att det skiljer sig åt från fall till fall, där chefen arbetar mycket förvaltningsövergripande finns det kritik om att chefen inte är tillräckligt tillgänglig. Cheferna i sin tur ser lite dubbelt på att ha förvaltningsövergripande uppdrag. Å ena sidan anser de att det arbete som de gör förvaltningsövergripande ger en värdefull input i deras dagliga arbete. Å andra sidan så tar det tid från deras dagliga arbete, något som gör att de inte kan vara så tillgängliga som de vill. Ingen av cheferna uttrycker att de inte skulle vilja arbeta förvaltningsövergripande, men en av dem menar att det finns en risk för att det blir för mycket. Detta genom att chefen efterhand får/tar fler förvaltningsövergripande uppdrag så att hen till slut sitter med för många. I det fallet menar chefen att varje chef har ett eget ansvar att ta upp det med sin chef. Men samtidigt menar cheferna att de tar på sig de uppdrag som de känner sig intresserade av, vilket ibland kan göra att det är svårt att säga nej.

Alla chefer har medarbetare med olika professioner. De är chefer över skola och förskola. Att ha både förskola och skola ses av två av cheferna som en fördel, eftersom det gör att det blir en röd tråd genom hela barnens utbildning. Den tredje chefen ser däremot en nackdel med det. Enligt hen innebär att vara chef över både förskola och skola att det finns två läroplaner att hålla sig uppdaterad med. Detta innebär mer att läsa in sig på och kräver en hel del tid. Om chefen samtidigt har många anställda, eller ett geografiskt utspritt rektorsområde kan det bli för mycket. Vilken del som tar mest tid skiljer sig åt, för en chef läggs mest fokus på skolan medan en annan chef menar att om skolan får mest fokus just nu kan det vara tvärtom om ett halvår beroende på vad som sker i verksamheten. Att det finns svårigheter med att vara chef inom både skola och förskola är något som personalkonsulten också tar upp. Hen berättar att det förs diskussioner om huruvida cheferna ska ha både och, då vissa vill ha det så, andra skulle hellre bara ha en del. Förvaltningschefen menar att cheferna ofta prioriterar skolan framför förskolan och att förskolan och dess personal därför blir lidande av detta.

#### **4.2.3 Krav och förväntningar från medarbetarna**

Medarbetarna fick frågan om vad en tillgänglig chef var för dem. Svaren var ganska samstämmiga. En tillgänglig chef är en som lyssnar, som finns på plats, inte enbart fysiskt utan även tankemässigt. Som har tid att sitta ner och hjälpa till när det behövs, som visar ett engagemang och en vilja att vara närvarande. En av medarbetarna säger att i många fall kan det räcka att man vet att det går att nå chefen, på mail eller telefon, och att återkopplingen kommer snabbt. Vet man som medarbetare att det fungerar, är det inte lika viktigt att chefen är på plats fysiskt.

I dagsläget finns det en förståelse och en acceptans från medarbetarna att cheferna inte hinner vara mer närvarande och ge mer stöd än vad de gör. En medarbetare beskriver det som att det inte finns tid för något annat än det akuta, det är ett tåg som går men det gör inte mer än så. I de fall då det uppstår problem och chefen inte är tillgänglig har medarbetarna helt enkelt vant sig vid att lösa situationen själva. Medarbetarna beskriver chefens arbetssituation med ord som *sitta emellan, klämd, tufft* och *inte lätt*. De avser inte i första hand att cheferna kläms mellan medarbetarnas förväntningar och ledningens krav, utan snarare att chefer kläms mellan budgeten och elevernas behov. Men deras förståelse övergår också i en förhoppning om att cheferna ska bli mer närvarande. Det uttrycks bland annat som att medarbetarna tror att chefen har ambitionen att göra exempelvis fler klassrumsbesök. Medarbetaren på den mellanstora skolan menar att de redan nu har fått en mer närvarande rektor, sedan rektorsområdet delades. Överlag framkommer det i undersökningen en vilja av att hjälpas åt, som både chefer och medarbetare ger uttryck för.



Alla tre chefer uttrycker samstämmt att de prioriterar människorna först. En av cheferna förklarar det med att om personalen får det stödet som de behöver först, gör det att chefen kan koncentrera sig på det andra sen. En annan chef förklarar det med att problem som skjuts upp oftast växer, och att det därför är bättre att ta tag i det med en gång. Den tredje chefen säger att det är viktigt för hen att personalen ska känna att hen finns där för dem:

*Jag skulle **aldrig** säga till en medarbetare som står vid min dörr att jag ska göra färdigt fakturorna först. Det skulle aldrig ske!*

Men trots att alla chefer prioriterar sina medarbetare först och medarbetarna instämmer i detta, hör ändå medarbetare av sig till sitt fackliga ombud om att chefen inte känns närvarande. Mest kritik kommer från den skola där chefen har flest underställda. De menar att chefen har

*så många bollar i luften att man kommer inte ihåg det man sa förra gången och för att lösa det ena problemet så skapar man ett annat.*

På den lilla skolan har chefen, på grund av platsbristen, sitt arbetsrum i direkt anslutning till lärarnas personalrum. Detta gör att både chefen och medarbetarna ibland upplever att chefen är med för mycket, att chefen behöver tänka på att även medarbetarna behöver vara ifred ibland. Detta är något som bara upplevs på denna skola och inte på de andra skolorna. Det kan tyckas som ett lyxproblem, men både medarbetare och chef upplever att det är något som de behöver tänka på, att inte chefen alltid finns med i alla diskussioner. På frågan om en chef kan vara för tillgänglig svarar de andra medarbetarna att det inte skulle kännas bra om chefen jämt var inne och gjorde klassrumsbesök, men medarbetarna reflekterar inte över om en chef kan vara för närvarande även utanför klassrummen.

Det finns en förväntning från medarbetarna att cheferna ska arbeta likt i organisationen, något som inte fungerar i den grad medarbetarna skulle vilja. En av de intervjuade medarbetaren berättar att hen och hens kollegor anser att beslut som fattas i chefsgruppen inte följs av alla cheferna. Det gör att det inte blir likt på alla skolor inom organisationen. Det kan till exempel handla om ifall elevernas skriftliga omdömen ska lämnas ut, men också om medarbetarnas undervisningstid. Här önskar medarbetaren att direktiven uppifrån kunde vara tydligare. En annan av medarbetarna anser att chefsgruppen inte är någon sammansvetsad grupp, att det inte förekommer mycket samarbete mellan cheferna.

Medarbetarna tar upp att det i många fall är svårt att få behörig personal. Detta är något som två av cheferna instämmer i. En av dem säger till och med att det som en av de saker hen tror att medarbetarna anser är en av de viktigaste arbetsuppgifterna, just att anställa kompetent personal.

#### **4.2.4 Att hantera kraven**

Chefen på den mellanstora skolan tycker själv att hen nu har tid att vara mer närvarande för sin personal, något som hen inte kunde vara på samma sätt tidigare. Hen tror också att medarbetarna märker en skillnad och tycker att hen är mer närvarande nu, eftersom skillnaden mot tidigare är så stor. Den chefen är den ende som säger att antalet underställda känns rimligt. Chefen på den stora skolan påpekar vid flera tillfällen under intervjun att hen har många underställda och att hen är den som har flest underställda i hela förvaltningen. Lönesamtalen och medarbetarsamtalen tar tid, men chefen menar att hen har en struktur för det och uttrycker ingen önskan om ett mindre antal underställda. Däremot önskar chefen för den stora skolan att det fanns fler funktioner runtomkring för att underlätta att hantera det stora antalet anställda. En chef berättar att:

*Man hinner inte med att se alla och ge alla feedback och ha verksamhetsbesök och vara med på lektioner hos alla. Den tiden finns inte längre ... .. det här rektorsuppdraget ... det viktiga i rektorsuppdraget att vara den pedagogiska ledaren, det har fått stryka på foten ... för den del där man är chef och strateg och administratör (...) det är jättesvårt att hinna med (...) men det som inte är lagstyrt är ju sånt du kan välja bort*

Personalkonsulten tar också upp problematiken med att ha många underställda. Varje medarbetare ska ha både medarbetarsamtal och lönesamtal och det tar mycket tid med så många anställda. Hen tar också upp att antalet anställda påverkar hur snabbt chefen hinner ta tag i problem. Finns inte tiden att ta tag i ett ärende i tid så är risken att ärendet växer och blir till ett större problem än det hade behövt bli med mer rimlig storlek på personalgrupperna. Enligt förvaltningschefen finns det önskemål från cheferna, vilket cheferna bekräftar, om att förvaltningen ska se över organisationen, och det är uppe för diskussion. Det handlar dels om hur många underställda som varje chef ska ha, och dels om hur stort område man som chef ska ha. Ett annat sätt att hantera arbetsbördan är att arbeta övertid. Cheferna arbetar en hel del övertid. En av cheferna berättade att hen hade suttit långt in på kvällen dagen innan intervjun för att göra ett speciellt uppdrag färdigt. En chef berättade att hen tidigare arbetat mycket mer övertid, men att det efter en organisationsförändring hade blivit mer rimligt. Den tredje chefen himlade bara med ögonen som svar på om hen arbetade mycket övertid. En medarbetare uppger att cheferna arbetar så mycket övertid att de har fått klagomål från arbetsmiljöverket. Detta gäller cheferna överlag och skiljer sig inte nämnvärt beroende på hur många underställda cheferna har.

#### **4.3 Stöd för cheferna**

*Under denna rubrik redovisas vilket stöd cheferna har, hur de använder sig av det och hur stödet kan bli en belastning.*

##### **4.3.1 Stöd som fungerar och lätt att lyfta problem**

Det finns i samstämmighet om att det är lätt att lyfta problem och be om stöd i organisationen. Överlag upplever cheferna att de har ett bra stöd från den formella stödstrukturerna som personalkonsult, ekonom och närmste chef. Att de formella stödfunktionerna fungerar så bra förklaras av cheferna ofta med organisationens litenhet. Det är nära och man upplever att man känner varandra, vilket gör det lättare att söka hjälp. Samtidigt menar personalkonsulten att de från personalenhetens sida säkert kan bli tydligare med HR-processerna, i vilken ordning vad ska göras osv. Förvaltningschefen menar att hen har en öppen och prestigelös relation med cheferna. Om cheferna upplever att de saknar någon form av stöd är det lätt för dem att föra det vidare. Men förvaltningschefen tror att det kan påverka att hen har tjänsten en så pass kort tid, att det kan göra det lättare att ta upp problem och frågor. Samtidigt uttrycks det både från chefer och medarbetare en önskan efter mer stabilitet på förvaltningschefsposten, någon som tydligt pekar ut en riktning och sen håller fast vid den. Förvaltningschefen berättar att det finns mycket stöd för cheferna, dels från skolverket där det finns dokument om i stort sätt allting. Men också från organisationen, som erbjuder stöd i form av handledning, ledarskapsutbildning, mentorskap, personalavdelning, ekonomiavdelning och regelbundna träffar i chefsgruppen. Utöver det menar förvaltningschefen att cheferna har stöd dels av varandra, men också av förvaltningschefen själv som finns där för stöd och samtal. Personalkonsulten menar att när man märker att det finns ett behov av stöd eller utbildning inom något, så försöker man genomföra det. Man har till exempel nyligen genomfört en utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete. Men personalkonsulten känner inte till om cheferna efterfrågar något annat stöd än det som personalenheten erbjuder i dagsläget, om det finns önskemål om det så har det inte nått fram till personalkonsulten. Cheferna själva uppger

att det inte finns något speciellt stöd som de saknar, däremot finns det i vissa fall stöd som cheferna önskar skulle fungera bättre.

#### **4.3.2 Hur cheferna söker stöd**

Både förvaltningschefen och personalkonsulten menar att alla cheferna inte vill ha det stöd som erbjuds. Bland annat säger förvaltningschefen att hen har erbjudit handledning för cheferna flera gånger, men att de inte vill ha.

*Jag finns tillgänglig och har mycket samtal ute hos rektorerna osv. Så det finns rätt mycket stöd till rektorerna att få. Sen är det inte alla som vill ha.*

Personalkonsulten berättar att man från personalenhetens sida vill att det ska vara känt i hela organisationen att det alltid går bra att ta kontakt med personalkonsulten för att bolla någon fråga, och man upplever också att cheferna gör det. Men i vilken mån cheferna vänder sig till personalenheten varierar. Vad detta kan bero på har förvaltningschefen och personalkonsulten liknande förklaringar på; cheferna är vana vid att klara sig själva utan att söka stöd, det finns ingen tradition inom skolan av att arbeta med till exempel handledning. De säger också att det säkert beror på hur chefen är som individ, vissa vill hellre klara sig själva medan andra har lättare att be om hjälp. Detta beror nog mer på hur chefen är som individ än på hur lång erfarenhet chefen har, tänker förvaltningschefen.

Alla tre cheferna upplever dock att de har möjlighet att söka och hämta stöd när det behövs. Men hur de gör det skiljer sig något åt. Någon vänder sig i större utsträckning till sina egna kontakter utanför organisationen, andra vänder sig hellre till kollegor eller andra chefer inom organisationen, ett tredje sätt som beskrivs är att skälla på sin partner. En av cheferna menar att även om cheferna ringer till varandra väldigt ofta, kan det ibland vara svårt att få ett ärligt svar. När arbetsbördan är stor och huvudet är fullt av egna problem är det ibland svårt att även engagera sig i andras. Det är dock ingen som upplever att de känner sig ensamma eller utan stöd, även om de menar att som chef måste man våga ta beslut också och därför inte alltid kan fråga om allting. Två av cheferna hade även en mentor under sitt första år som chef. Däremot svarar alla tre cheferna nej på frågan om det erbjuds någon handledning för dem som chefer, det kunde möjligtvis finnas i speciella fall, men det fanns inget regelbundet.

#### **4.3.3 När stödet blir en belastning.**

Medan mycket av det centrala organisatoriska stödet fungerar bra menar cheferna att det skiljer sig åt när det kommer till det stödet som finns på plats runtomkring. För chefen på den större skolan finns en skolassistent som till exempel tar hand om vikarieanskaffning. På de två mindre skolorna sköts detta oftast av medarbetarna själva, vilket i många fall innebär att medarbetarna istället för att ta in en vikarie går in och täcker upp för varandra. Även när det kommer till stödresurser i form av fastighet och vaktmästeri finns det brister. Två av skolorna har ett renoveringsbehov och lider dessutom av lokalbrist. Detta leder till att både chefer och medarbetare får "trolla med knäna" för att lösa problem som finns nu, i väntan på en lösning som det ännu inte finns något beslut om. För chefen på den mindre skolan innebär frånvaron av en "egen" vaktmästare att hen, istället för att anmäla fel/ärendet i ett system och vänta på att det ska bli ordnat, ofta löser det själv, med resultatet att det tar tid från hens egna arbetsuppgifter. Skolassistenten menar att tjänsten som skolassistent ute på skolorna anpassas efter hur samarbetet med chefen på skolan ser ut. De chefer som har en skolassistent på plats får ett annat stöd av skolassistenten än de chefer som inte har en egen skolassistent:

*Det är svårt att ge exempel på just arbetsuppgifter och vad de kan vara för saker men det är klart att det är skillnad att det inte finns en assistent där på plats.*

Förvaltningschefen berättar att de från förvaltningen även försöker vara ett stöd genom att sälla i informationen till cheferna. Från till exempel skolverket kommer en mängd information till cheferna och här försöker förvaltningen vara till hjälp genom att begränsa detta. Cheferna

å sin sida menar att det kommer så mycket information att de ofta blir överösta och att de får sålla rätt rejält.

Ett stöd som fungerar ibland men glöms bort ibland är stöd till cheferna när nya system införs. Nyligen har organisationen till exempel infört ett nytt ekonomistöd och denna gång har cheferna inte fått något annat stöd än att de kan vända sig till ekonomen med frågor. Cheferna och förvaltningschefen menar att det ibland sätts in extra stöd under inkörningsperioden av nya system, men att det inte alltid görs. Enligt förvaltningschefen innebär det ett visst dubbelarbete nu, men det kommer att underlätta sedan. Vilket cheferna inte riktigt håller med om, då de menar på att det kommer nytt hela tiden.

En chef beskriver att när det är någon i ledningsgruppen som har det extra tungt av någon anledning försöker man att stötta och lyssna i ledningsgruppen. Både som vän och kollega, men också genom att diskutera att den chefen inte ska ha en massa extra uppdrag för tillfället. En chef berättar att hon har fått rådet att ta lite ledigt, hen har ju så mycket komp. Men att ta ledigt innebär att högen med arbetsuppgifter har blivit ännu större när hen i så fall kommer tillbaka. För det finns ingen som gör de arbetsuppgifterna under tiden.

## **5. Analys**

*Här redovisar vi analysen av vårt material. Vi har strukturerat analysen efter våra frågeställningar, som besvaras i tur och ordning. Analysen avslutas med våra slutsatser.*

### **5.1 Vad menar medarbetarna med tillgänglighet och vilka förväntningar har de på chefens tillgänglighet?**

*Vi besvarar frågeställningen genom att först analysera hur medarbetarna definierar tillgänglighet och därefter hur cheferna hanterar medarbetarnas förväntningar på tillgänglighet.*

#### **5.1.1 Om definitionen på tillgänglighet**

När det i litteraturen skrivs om vikten av en tillgänglig chef, är det sällan som det diskuteras vad det innebär att vara tillgänglig (Backström et al. 2008). Det gör att chefer och medarbetare själva får lägga in vad de anser ingår i begreppet och utan en diskussion om vad det innebär blir det svårt för chefer och medarbetare att enas om hur de vill ha det. I denna uppsats används Svenska Akademiens (2009) definition av tillgänglighet, där tillgänglighet förklaras som *det att vara tillgänglig* och tillgänglig beskrivs som *person möjlig att komma i kontakt med*. Att en person är möjlig att komma i kontakt med behöver inte innebära att hen är fysiskt på plats, precis som att en person som befinner sig på platsen fysiskt inte alltid är möjlig att komma i kontakt med. Om den ene definierar det som att vara fysiskt på plats, och den andra definierar det som att vara nåbar, blir ju inte den förste nöjd om den andra gör på sitt vis. Att veta att det gick att nå chefen och få återkoppling snabbt beskrevs i undersökningen som i många fall tillräckligt. En av cheferna berättade att hen var mycket på plats, men medarbetaren beskrev det som att chefen sällan var närvarande, att det var så mycket i luften att saker och ting föll mellan stolarna. En medarbetare beskrev att hen ville att chefen skulle vara tankemässigt närvarande, vilket kan sägas innefattas i begreppet "möjlig att komma i kontakt med". Det räcker inte att du är där om du inte har tid att höra på, eller hör på men glömmer bort det lika fort. (Parantes: att svenska akademien i sin ordbok som ett exempel på tillgänglig skriver "chefen var inte tillgänglig på hela eftermiddagen" kan visa på vilket som är vanligast, om chefen är tillgänglig eller inte. I detta fall inte.)

### 5.1.2 Att möta medarbetarnas förväntningar på tillgänglighet

Skagert et al (2008) menar att chefer vill vara tillgängliga för medarbetarna eftersom det både skapar ett förtroende och minskar stressen hos medarbetarna, men författarna skriver att cheferna i deras undersökning inte kan vara så tillgängliga för sina medarbetare som de skulle vilja eftersom kraven som ledningen ställer går före. Deras undersökning visade också att det var svårt för cheferna att lyfta problem och att stödet var bristfälligt (Skagert et al. 2008). För cheferna i organisationen finns det generellt sett ett utbyggt stöd och det är relativt lätt att lyfta problem och frågor. Detta tyder på att det finns en öppenhet i organisationen och en viss förståelse för hur situationen ser ut. Då blir det inte lika viktigt för cheferna att ledningens krav alltid måste tillgodoses först, vilket gör att cheferna inte behöver uppleva en lika stor konflikt mellan att vara tillgänglig för sina medarbetare och att tillgodose ledningens behov.

Det har tidigare, och i viss mån fortfarande, funnits en tanke om att det som händer i lärarens klassrum är lärarens, och att chefen därför inte ska lägga sig i undervisningen som sådan (SOU, 2015). Detta kan förklara varför både chefer och medarbetare uttryckte sig som att de inte ville att chefen skulle lägga sig i för mycket, "gå in och störa" eller "tränga sig på". Att en chef kunde bli för närvarande diskuterades då utifrån den aspekten att medarbetaren inte fick sköta sin undervisning ifred. I ett fall diskuterades för mycket närvaro utifrån ett annat perspektiv, nämligen på den lilla skolan. Där såg man det som ett möjligt problem att lokalbristen gjorde att chefen och medarbetaren levde nära inpå varandra i stor utsträckning. Det gjorde det svårt för medarbetarna att diskutera saker utan chefen, speciellt som chefs arbetsrum låg i direkt anslutning till personalrummet. Nyberg (2008) skriver i sin litteraturöversikt om det goda chefskapet att det inte finns så mycket forskning om huruvida något i en ledares beteende kan bli för bra, helt enkelt för mycket. Ofta förutsätts att mer betyder bättre (Nyberg, 2008). Resultatet i undersökningen visar att det finns tillfällen då chefen kan upplevas som för närvarande, vilket i detta fall kan antas bero mer på bristen på lokaler och den fysiska strukturen än på chefs arbetsuppgifter. Däremot finns det inget i resultatet som tyder på att cheferna prioriterar att vara tillgängliga så mycket att allt annat prioriteras bort, som Dellve et al. (2014) såg i sin undersökning. Cheferna vill gärna vara mer tillgängliga för sina medarbetare, och de prioriterar medarbetarna när det verkligen behövs. Men det finns inget som tyder på att tillgänglighet alltid prioriteras före allt annat, snarare sågs det som en fördel att medarbetarna var såpass självständiga.

Det som Person, Andersson & Nilsson Lindström (2003) beskriver, att lärarna vill dra ner skolledarna till golvet och förvaltningschefen vill dra upp dem ur skolan, framkommer inte så tydligt i denna undersökning. Medarbetarna anser att cheferna har en tuff arbetssituation, men menar snarare att de kläms mellan elevernas behov och budgeten. Det höjs inga röster om att cheferna prioriterar bort att vara på skolan, däremot menar medarbetarna att cheferna har så mycket att göra att cheferna inte kan vara så mycket på skolan som cheferna skulle vilja. Medarbetarna själva förväntar sig inte mer tillgängliga chefer än vad de har idag, fast de skulle gärna vilja ha det. De önskar sig mer tillgängliga chefer, men som situationen ser ut idag finns det någon form av acceptans för att det inte blir mer. Det handlar både om att de har vant sig vid att klara sig själva, men även om att deras chefer visar på de sätt de kan att personalens behov är viktiga. Medarbetarna vet att chefen har fullt upp, men de vet också att när det behövs så prioriteras personalen, även om det i några fall kan vara så att chefen lyssnar men sen glömmar bort på grund av allt annat som måste göras. Men, eftersom alla intervjupersoner är ense om att kraven på cheferna ökar och forskningen säger det samma, är frågan hur länge till som cheferna kan prioritera medarbetarna. Vad händer den dagen då chefen inte längre kan säga *människor först, papper sen?* Skagert et al (2008) såg att de kortsiktiga lösningarna som cheferna använde sig av för att behålla förtroendet hos medarbetarna blev kontraproduktivt för chefernas egen del. Om kraven för cheferna i

organisationen fortsätter att öka utan att stödet runtomkring byggs ut i samma takt finns det en risk att cheferna kommer att elda ljuset i båda ändar för att tillgodose två oförenliga behov.

## **5.2 Vilket organisatoriskt stöd har mellanchefer inom grundskolan i att hantera personalens förväntningar på tillgänglighet?**

*Under denna rubrik diskuterar vi dels det stödet som cheferna använder sig av och dels de fall då stödets utformning snarare gör det till en belastning för cheferna.*

### **5.2.1 Om stödet som cheferna vill ha och använder**

Szücs & Björk (2014) konstaterade att vilket stöd chefer behöver beror på faktorer som hur många underställda de har och vilken chefserfarenhet de har. Detta är tvärtemot vad förvaltningschefen och personalkonsulten berättade när de sökte förklaringar på varför inte alla chefer väljer att använda sig av det organisatoriska stöd som finns i form av personalenheten och samtal med närmste chef. Både förvaltningschefen och personalkonsulten ville förklara detta med individuella faktorer; vissa har lättare att be om hjälp än andra. Skagert et al:s (2008) förklaring är snarare att chefer filtrerar vilka problem de vill ta upp med ledningen för att visa vad de kan och inte vad de inte kan. Även Berntsson & Corin (2014) menar att chefer inte tar upp alla problem eftersom de är rädda att det kan hindra deras karriärutveckling. Detta kan förklara varför några av cheferna i större utsträckning väljer att vända sig till kontakter utanför organisationen för att söka stöd eller bolla problem. Cheferna själva säger att de genom att vända sig till kontakter utanför organisationen kan få värdefulla synpunkter som bara en utomstående kan ge, men det kan nog också beror på vad man som chef vill visa upp för bild av sin egen kompetens. Eftersom det i organisationen finns en diskussion om att kontrollspannen bör ses över, men det även finns chefer som vill ha kvar det antalet underställda de har, kan det vara en strategi att söka stöd utanför organisationen för att inte visa att uppdraget är svårt att hantera. Gemensamt för cheferna är dock att de känner att de har det stöd de behöver, och det är ingen som känner att de inte vet vart de kan vända sig. Det är ingen som säger som förvaltningschefen och personalkonsulten tror, att de drar sig för att söka stöd. Snarare är det så att de har sina egna vägar, vägar som organisationen inte alltid känner till. Det gör det viktigt att från organisationens sida vara tydlig med vilket stöd som finns att få, och inte bara slå sig till ro med att den chef som inte söker stöd gör det för att hen som person hellre vill klara sig själv. Den chef som har ett stort kontaktnät utanför organisationen kan i större utsträckning vända sig till andra för att få stöd medan den chef som inte har ett lika stort kontaktnät inte kan använda den sortens stöd i lika stor utsträckning. Det är därför viktigt att det tydligt kommuniceras vilket stöd som finns att få, för att undvika att en chef utan kontaktnät känner sig ensam med sitt problem. Annars kan det bli som Kankkunen Forsberg et al (2014) beskriver, att ansvaret för att det ska fungera läggs enbart på cheferna själva. Ett exempel på ett stöd som inte fungerar i organisationen handlar om handledning för cheferna. Förvaltningschefen var väldigt tydlig med att det erbjöds handledning, men att ingen av cheferna hade nappat på det. Cheferna å sin sida svarade samstämmigt att det inte erbjöds någon form av handledning, möjligtvis att det fanns i speciella fall. Detta visar att kommunikationen om vilket stöd som finns inte alltid går fram, trots att den undersökta organisationen är en liten organisation där avståndet mellan förvaltningschef och chef verkar relativt litet och cheferna själva beskriver litenheten som en anledning till att stödet fungerar så bra.

Cheferna träffas regelbundet i chefsgruppen, där det finns möjlighet att diskutera problem och frågor. Cheferna menar att här försöker man stötta varandra, och om någon har det extra tufft försöker man underlätta för denne. Cheferna har även mycket kontakt sinsemellan, men här finns det en åsikt om att det är svårt att lyssna på någon annans problem när man har fullt upp själv. Detta bekräftas av Berntsson & Corin (2014) som skriver att det kan vara svårt att få till

en tillitsfull kommunikation med andra chefer när alla har mycket att göra. Även Wallin et al:s (2014) forskning visar samma sak, då forskarna såg att om chefskollegorna också har många underställda påverkas alla mer negativt. Detta visar hur svårt det kan vara för chefskollegorna att finna tid att stötta varandra. Med färre antal underställda skulle alltså cheferna inte bara ha mer tid för sina medarbetare utan även mer tid att stötta varandra.

### **5.2.2 När stödet blir en belastning**

Att det har blivit svårare för chefer att få stöd och att stödet ibland fungerar så dåligt att det blir en belastning tas upp av fler forskare (Härenstam, Björk & Corin, 2013; Szücs & Björk, 2014). En slutsats i Chefios-projektet är att stödet behöver anpassas efter de som behöver det, inte tvärtom (Härenstam, 2014). Cheferna i undersökningen menade att det fanns fall då det inte fanns ett fungerande stöd. Även om förvaltningschefen menade att områdena är olika och kräver olika insatser, finns det i organisationen en form av standardstöd som passar vissa bättre och andra sämre. Det handlar till exempel om vaktmästare, där småskolorna får dela en tjänst med varandra. Att lokalerna dessutom är nedgångna gör att cheferna får lägga tid på lokallösningar och på att jaga renoveringsplaner. Även när det kommer till vilket stöd chefen har i form av skolassistent ser det olika ut, alla chefer har en assistent ”på pappret” men alla chefer har inte en assistent i närheten. När detta tas upp med ledningen, får chefen tillbaka det med förklaringen att de visst har en skolassistent/vaktmästare. Det är ytterligare ett exempel på det Skagert et al (2008) såg i sin forskning om att problem ofta skickades ner till chefen igen. Härenstam, Björk & Corin (2013) skriver att när stödet inte fungerar leder det till att chefen själv tvingas göra vad de kallar för illegitima arbetsuppgifter. Att lägga en arbetsdag i veckan på dessa illegitima arbetsuppgifter var inget ovanligt. I Socialstyrelsens (2003) egen uträkning om hur många underställda som är rimligt konstaterades att en normal årsarbetstid räcker till åt strax över trettio underställda. Men forskningen om illegitima arbetsuppgifter publicerades tio år efter Socialstyrelsens rapport, och i deras uträkning finns det inte med några onödiga arbetsuppgifter. Att som chef ha över trettio anställda och på det vara tvungen att utföra vaktmästarsysslor, det är en ekvation som är svår att få ihop.

Vad som även framkommer i undersökningen är att cheferna upplever det som att de blir överösta med information från alla håll. Förvaltningschefen menar att de från förvaltningen försöker hjälpa till att sälla, men informationsmängden upplevs ändå som gigantisk. Detta kan bero på det som Härenstam, Björk & Corin (2013) såg, att antalet experter i stabsfunktioner har ökat. Cheferna inom skolan har inte bara experter i organisationen utan får även mycket från vad som kan liknas vid utomstående experter, till exempel skolverket.

### **5.3 Vad finns det som kan hindra chefen från att vara tillgänglig?**

*Under denna rubrik analyserar vi vad som kan hindra chefen från att vara tillgänglig. Rubriken är indelade i två teman, där det första handlar om hur en otydlighet om vilka krav som ska prioriteras kan göra att cheferna väljer att göra olika prioriteringar. Det andra temat handlar om hur ökade krav och antalet underställda påverkar hur mycket tid som chefen har möjlighet att lägga på att vara tillgänglig för sina medarbetare.*

#### **5.3.1 Organisatorisk otydlighet**

Det finns synpunkter på att fattade beslut inte följs och att det leder till olikheter för medarbetarna. Detta kan bero på att det finns en otydlighet i organisationen och att det, som Thylefors (2007) beskriver, leder till att chefen väljer att inte se vissa krav. När det inte finns tydligt uppifrån vad som ska göras och varför det ska göras, kan chefen välja själv vilket gör att det inte blir likt för alla medarbetare. Att förvaltningschefen talar om allt utom elevernas måluppfyllelse som ”bisysslor” behöver inte vara något negativt. Med Thylefors (2007) resonemang kan det istället visa att denna organisation verkligen vill göra en satsning på skolan. Här är det pedagogiken som är det viktigaste, inte budgeten. Men detta till trots så är

det ingen av de intervjuade cheferna som har sagt måluppfyllelsen som sin viktigaste arbetsuppgift. För cheferna ute i verksamheten blir måluppfyllelsen en av många arbetsuppgifter som ska göras. Att förvaltningschefen är ganska ny på sin post och att det snart blir byte igen kan vara en anledning till att förvaltningschefens prioritering inte har sipprat ner till cheferna. Både Härenstam (2014) och Thylefors (2007) skriver att mycket av problemen för cheferna handlar om otydlighet. I organisationen finns en längtan efter den dagen då de har en ordinarie förvaltningschef eftersom både medarbetare och chefer hoppas att det kan göra att prioriteringarna blir mer tydligare. Att det däremot skulle röra sig om otydliga HR-rutiner är inget cheferna känns vid, tvärtom är de mycket nöjda med den hjälp de får från personalenheten. Otydligheten som cheferna och medarbetarna upplever handlar inte bara om organisationen utan även om politiska förändringsvindar.

Även om cheferna uppskattar att arbeta förvaltningsövergripande, upplever de också att det kan bli för mycket ibland. Det är då upp till cheferna själva att säga ifrån, och här har de ingen hjälp av förvaltningschefen som lägger det i chefernas knä. Detta kan liknas vid vad Skagert et al. (2008) skriver om chefen som stöddämpare. Skagert et al. (2008) såg i sin undersökning att i vissa fall när cheferna lyfte problem fick de bara tillbaka dem igen för att själva hitta en lösning. Samtidigt menar cheferna att de har ett eget ansvar att säga ifrån om det blir för mycket, och det är också något som kan tas upp för diskussion med de cheferna. Att cheferna arbetar förvaltningsövergripande kan bero på det som Skagert et al (2008) skriver, att mycket läggs på cheferna på operativ nivå. Men risken finns att det blir för mycket för chefen, och cheferna berättar också att det kan vara svårt att säga nej när det handlar om ett område som man själv är intresserad av. Det kan vara ett sätt att visa sig engagerad för ledningen, att visa att chefen är någon att räkna med, det som Skagert et al (2008) beskriver som att leda med bibehållet förtroende. Men cheferna menar att det förvaltningsövergripande arbetet är till fördel även för medarbetarna, eftersom det gör att de inte bara är fokuserade på sin enhet utan även får input från andra. Detta kan förklaras genom att de försöker bibehålla förtroende både mot ledning och medarbetarna, genom att inte klaga på att det är för mycket utan snarare tala om fördelarna med att de arbetar förvaltningsövergripande.

Förvaltningschefens uppfattning om att den chef som har kunskap om det dubbla huvudmannskapet har lättare att hantera det, kan förklaras med hjälp av Thylefors (2007) som skriver att vissa rollkonflikter finns det ingen lösning på utan det handlar om att lära sig hantera det och leva med det. För cheferna verkade inte heller det dubbla huvudmannskapet vara ett riktigt så stort problem som förvaltningschefen gav sken av, vilket förmodligen beror på att cheferna har hittat sätt att hantera det. Detta kan även relateras till vad Skagert et al (2008) skriver om att ledarutvecklingsprogram inte har gett så stor effekt som förväntas. För Skagert et al (2008) tyder detta på att det inte bara är chefens individuella copingstrategier som spelar roll, utan även att det finns stödjande organisatoriska strukturer. När förvaltningschefen är tydlig med att det är ett komplicerat uppdrag, blir det ett sätt att stötta cheferna i det. Förvaltningschefens gedigna bakgrund inom skolvärlden bidrar säkert också till detta.

### **5.3.2 Att finna tid för alla medarbetare.**

#### **5.3.2.1 Ökade krav**

De tre intervjuade cheferna upplever att kraven har ökat, något som också medarbetarna märkt av. Det överensstämmer med vad (Härenstam, 2014) skriver om att den offentliga sektorn har förändrats. Ett krav handlar om att cheferna känner att de borde vara mer tillgängliga än vad de är, eftersom de ska utöva ett pedagogiskt ledarskap. För att göra detta krävs att de är ute i verksamheten och gör klassrumsbesök med jämna mellanrum. Detta kan relateras till vad socialstyrelsens rapport (2003) skriver om att chefens roll har förändrats åt



det coachande hållet. En annan faktor som samtliga intervjupersoner lyfter fram är att chefen få mer och mer uppgifter på sitt bord. En av anledningarna som lyfts fram är att chefen blivit mer detaljstyrd än innan. Detta kan relateras till vad Planander (2003) tar upp om att chefs arbete blivit mer formaliserat. Att det har blivit mer formaliserat är något som också märks genom att cheferna berättar att de jämt och ständigt är inbokade på möten. Härenstam, Björk & Corin (2013) har en teori om oklar beslutsstruktur som kan härledas till den möteskultur som finns inom organisationen.

Undersökningen visar att cheferna blir inbokade av andra för saker som inte alltid känns helt nödvändiga men som de skulle ha väldigt starka skäl för att inte infinna sig på. Det kunde till exempel handla om möten med chefer från andra förvaltningar eller liknande. Detta tar tid från deras andra arbetsuppgifter. I SOU-rapporten (2015) togs detta upp som ett stort problem, att ständigt bli avbruten genom till exempel möten leder till att arbetsdagarna blir splittrade. Även medarbetarna lyfte att detta var ett problem. Värt att komma ihåg är dock att medarbetarna inte alltid ser eller har kunskap om chefs alla arbetsområden (Nyberg, 2008), så det som uppfattas som onödigt ur medarbetarnas synvinkel är kanske väldigt viktigt. Alla de intervjuade cheferna arbetar övertid och det har blivit en hel del. Att få rådet att ta ledigt när "att-göra"-högarna är stora som hus är kanske inte var en chef behöver höra. Men när arbetsuppgifterna läggs på från flera håll, kan det bli konsekvensen. Detta kan bero på att chefer enligt Härenstam (2014) allt som ofta måste lägga mycket av sin tid på praktiska och administrativa arbetsuppgifter som en stödfunktion lika gärna hade kunnat göra. Cheferna i denna undersökning klagade också på att de i parti och minut behövde lämna in underlag till nämnden och andra funktioner i organisationen. Rimligheten i allt detta ifrågasattes. Underlagen behövs för att fatta beslut, men det kräver en hel del arbete för cheferna. Thylefors (2009) skriver att risken är att chefen försöker hinna med allt, vilket leder till att allt blir halvdant och inget riktigt bra.

På två av skolorna problematiseras bristen på behöriga och kompetenta medarbetare. Något som den tredje skolan inte känner igen alls. Detta skulle kunna bero på att det är en skola med en tydlig profil som arbetar på att marknadsföra sin verksamhet. De märker ut sig från andra offentliga skolor, då den offentliga sektorn enligt Härenstam (2014) har svårt att både anställa och behålla sin personal. Att inte få tag på medarbetare gör att cheferna får en massa merarbete, dels med rekryteringsprocessen men framförallt kräver en underkvalificerad medarbetare mer hjälp och stöd från sin chef, som det kanske inte finns någon möjlighet att ge. Detta kan relateras till Socialstyrelsens rapport (2003) där de tar upp att cheferna bara bör ha så många anställda så att hen hinner med dem. Förmodligen är antalet anställda satta mer efter hur mycket hjälp och stöd en behörig medarbetare normalt kräver. Dessutom har det tidigare i skolvärlden varit så att cheferna inte ska lägga sig i medarbetarens undervisning, och därför har medarbetarna tidigare varit självständiga på ett annat sätt än idag (SOU, 2015). Skagert et al (2008) såg i sin undersökning att cheferna försökte arbeta för en stabil personalsituation för att underlätta för medarbetarna. Detta framkom även i undersökningen då de chefer som hade svårt att rekrytera tog upp det som något av de viktigaste de kunde göra för sin personal.

Ytterligare en arbetsuppgift som lagts på chefs bord handlar om sörjandet för att alla nyanlända barn får sin skolgång som de har rätt till. Anledningen till att det är cheferna som får ta största ansvaret för det beror förmodligen på både decentraliseringen men också att det är långa avstånd mellan operativa utföranden och strategiska beslut som Härenstam (2014) skriver om. Hade ledningen haft en bättre inblick i hur det ser ut så hade de kanske tillsatt någon form av stödfunktion. Detta kan kopplas till att det måste finnas en dialog mellan den operativa verksamheten och ledningen som Härenstam, Björk & Corin (2013) tar upp. Detta går också att relatera till vad Härenstam (2014) menar att stödfunktionerna behöver utgå från

verksamhetens behov. Ökningen av nyanlända barn är en omvärldsförändring, där förändringen har skett i verksamheten först. Precis om Skagert et al (2008) beskriver läggs det på cheferna i den operativa verksamheten att hantera dessa förändringar. Det har inte hunnits byggas ut något stöd för detta i samma takt som förändringen har skett.

En annan faktor till varför cheferna har fått så mycket mer att göra handlar om alla system för allting. Systemen är enligt förvaltningschefen tänkta att förbättra arbetsituationen, då de på lite längre sikt ska förenkla arbetet för cheferna. Det handlar till exempel om IT-system. Cheferna har ibland svårt att ta till sig dessa nya system, för de tar tid att lära sig, systemen byts ut titt som tätt och det är inte alltid som de får tillräckligt med stöd för att hantera dess system. Detta skulle kunna relateras till vad som står i Socialstyrelsens rapport (2003) om att chefer (också på ledningsnivå) kommer med kortsiktiga lösningar som ingen riktigt har hunnit reflektera över konsekvensen med. Det slutar då ibland med att dessa lösningar bara är resursspill och inte blir förankrade.

### **5.3.2.2 Kontrollspannets betydelse**

Socialstyrelsen (2003) skriver i sin rapport om kontrollspann att en faktor som påverkar hur närvarande och tillgänglig chefen kan vara beror på hur många funktioner chefen har. Ju fler funktioner chefen har desto mindre kontrollspann bör hen ha. Att arbeta både som chef på en enhet och förvaltningsövergripande kan ses som två olika funktioner. Därför vore det rimligt att den chef som arbetar mycket förvaltningsövergripande också har ett mindre kontrollspann. Så är inte fallet i den undersökta organisationen. Tvärtom, den chef som arbetar mest förvaltningsövergripande har också väldigt många underställda. Detta får konsekvenser i form av att chefen upplevs som mindre närvarande, och att akuta problem löses genom att nya skapas eller att från början små problem växer istället för att bli lösta. Detta menar Socialstyrelsen (2003) är en konsekvens av för stora kontrollspann.

Hur många underställda cheferna bör ha påverkas av fler faktorer än chefens funktioner. Det påverkas även av de underställdas arbetsuppgifter, hur lika arbetsuppgifterna är och vilket stöd de underställda behöver (Socialstyrelsen, 2003). Cheferna i undersökningen är chefer över både förskola och skola, vilket innebär två olika läroplaner. Även om det ses som en fördel att få en röd tråd genom hela elevens skolgång, innebär det också fler yrkesgrupper för chefen. Då alla chefer har medarbetare både inom skola och förskola så behöver de också vara uppdaterade inom många områden samtidigt. Det kan härledas till vad Lindgren (2012) menar att chefen måste besitta kunskaper inom alla sina områden. En av cheferna förklarar att läroplanerna ständigt uppdateras eller förändras och det gör det besvärligt. Att chefen upplever det jobbigt kan kopplas ihop med att en chef ska kunna svara sina medarbetare som Lindgren (2012) skriver om. Detta gör att chefen känner att hen måste sätta sig in i allt. Det finns flera faktorer som gör att cheferna i undersökningen bör ha ett mindre antal underställda; de har ansvar för både skola och förskola (två enheter med olika föreskrifter), de arbetar förvaltningsövergripande och det förekommer dessutom att de är chefer över mer än en enhet med ett geografiskt avstånd däremellan. Dessa faktorer gör det svårt att finnas där för personalen, även om vilja finns. Trots detta är det bara en av cheferna som säger att hen har ett rimligt antal underställda efter förutsättningarna. Denna chef menar att chefsuppdraget blev mer rimligt när det genomfördes en organisationsförändring som gjorde att chefen inte längre var chef över två olika geografiskt placerade enheter. Detta visar att det går att göra chefens kontrollspann mer hanterbart, och genom att förändra någon av de faktorer som påverkar hur många underställda chefen bör ha kan chefen vara mer tillgänglig för sina anställda.

## 5.4 Slutsatser

Syftet med vår undersökning var att undersöka hur organisatoriska faktorer som kontrollspann, krav i arbetet och stödfunktioner kan påverka grundskolans mellanchefer förutsättningar att vara tillgängliga för medarbetare enligt medarbetarnas förväntningar.

Här besvaras våra frågeställningar:

*Vad menar medarbetarna med tillgänglighet och vilka förväntningar har de på cheferns tillgänglighet?*

Medarbetarna anser att det viktigaste inte är att chefen finns på plats, det viktiga är att det går att nå chefen när det behövs och att chefen då tar sig den tid som medarbetaren behöver. Ibland kan det räcka med ett mail eller telefonsamtal som återkopplas snabbt, men medarbetaren vill känna sig prioriterad när hen väl vänder sig till chefen. Däremot förväntar de sig inte mer tillgängliga chefer även om de skulle vilja ha det. Eftersom medarbetarna ser cheferns höga arbetsbelastning och ändå känner att de blir tillräckligt prioriterade, finns det en acceptans för hur situationen ser ut. Cheferna försöker agera på ett sådant sätt att de bibehåller förtroendet hos sin medarbetare genom att visa att de prioriterar medarbetarna. Isen är tunn, men än så länge håller den eftersom medarbetarna än så länge känner sig prioriterade.

*Vilket organisatoriskt stöd har mellanchefer inom grundskolan i att hantera personalens förväntningar på tillgänglighet?*

Å ena sidan finns det ett utbyggt organisatoriskt stöd, som gör att cheferna vet vart de ska vända sig i olika frågor och för att lösa problem. Å andra sidan finns det också stöd som inte är optimalt utformat för alla, där stödet i vissa fall är en hjälp som gör att chefen kan ägna mer tid åt sin personal, i andra fall leder ett ofungerande stöd till merarbete som tar tid från tiden för medarbetarna. Dessutom är det så att cheferna ibland använder sig av stöd utifrån, som inte organisationen känner till. Detta kan delvis bero på att man som chef inte vill visa sina brister för ledningen, men från organisationens sida ser man det som att chefen inte frågar efter stöd utan hellre vill klara sig själv. Detta är ett synsätt som kan göra att nya eller andra chefer, som inte har ett kontaktnät utanför den egna organisationen, går miste om ett stöd som de skulle behöva, eftersom det finns ett förgivettagande om att cheferna vill klara sig själva i större utsträckning än vad de faktiskt gör.

*Vad finns det som kan hindra chefen från att vara tillgänglig?*

Det finns mycket som kan hindra det. I denna uppsats har vi fokuserat på krav i arbetet, och stöd för cheferna. Resultatet och tidigare forskning visar att kraven på cheferna ökar, omvärlden förändras, det är mer och mer som ska göras och hinnas med. Detta oftast utan att stödet runtomkring cheferna byggs ut i samma takt. Även om cheferna idag har en möjlighet att prioritera personalen, är det möjligt att de inte kommer att kunna göra det i fortsättningen. Resultatet visar att när det finns en otydlighet i organisationen om vilka krav som ska prioriteras leder det till att cheferna agerar olika, vilket får konsekvenser för medarbetarna. Cheferna har många underställda, och både tidigare forskning och vår undersökning visar att detta påverkar deras möjligheter att vara tillgängliga för medarbetarna. Vi ser också att det inte bara påverkar möjligheterna att vara tillgängliga för medarbetarna utan att det också påverkar möjligheten för cheferna att hjälpa och stötta varandra. För att kunna stödja sin personal behöver cheferna själva ha ett visst stöd, stöd som de idag har svårt att få i tillräckligt stor utsträckning. Att cheferna arbetar förvaltningsövergripande påverkar också hur mycket tid de kan ägna åt sina medarbetare, och här är det mycket upp till cheferna själva att avgöra

hur många förvaltningsövergripande uppdrag de vill ha och att säga ifrån om det blir för mycket.

## **6. Diskussion**

*Här följer diskussionen av vårt resultat. Vi inleder med att diskutera metodens betydelse för resultatet, därefter diskuterar vi uppsatsens trovärdighet och generaliserbarhet. Slutligen tar vi upp vilket arbetsvetenskapligt bidrag uppsatsen ger och synpunkter till organisationen.*

### **6.1 Metodens betydelse för resultatet**

*Här redogör vi för vad som kan ha påverkat vårt resultat.*

Innan vi gjorde vår undersökning trodde vi att vi skulle få höra mer negativt, eftersom det är känt att mellanchefer i offentlig sektor har en tuff arbetssituation och sitter i kläm från så många håll. Riktigt så blev det inte, vi har snarare fått höra mer positivt än vi trodde. Men samtidigt upplever vi att intervjupersonerna har varit öppna med sina åsikter, de har tagit upp både det som fungerar och det som inte fungerar. Medarbetarna vi intervjuade var inte helt nöjda med cheferns tillgänglighet, men de var inte missnöjda. Fler medarbetarintervjuer hade kanske visat om det fanns några lärare som hade högre förväntningar på cheferna. Eftersom vi som gör undersökningen även kommer utifrån organisationen finns det egentligen ingen anledning för intervjupersonerna att hålla inne med något (bra eller dåligt). Utifrån tidigare forskning hade vi förväntat oss att cheferna skulle ha det sämre än vad resultatet visade. Men även om cheferna har en hög arbetsbelastning, upplever att kraven har ökat och att de inte kan vara tillräckligt tillgängliga för sina medarbetare, så har vi ändå träffat chefer som trivs med sina arbeten och detta märks också på medarbetarna. Även om inte allt stöd fungerar optimalt, finns det ändå stöd som fungerar och som kan underlätta för dem.

Det hade kanske varit mer intressant att intervjua en skolassistent som är placerad ute på en skola. Men vi gjorde inte det eftersom de var nya på sina tjänster, dessutom framkom det i intervjuerna med cheferna att samarbetet med de nya skolassistenterna inte riktigt hade satt sig ännu. Den skolassistent som vi intervjuade hade en central funktion, men hade tidigare haft sin placering ute på en skola. Intervjun blev mer som ytterligare bakgrundsinformation om chefernas arbetssituation, istället för att visa mer om hur chefernas och assistenternas arbetsfördelning ser ut idag.

Att vi började med att intervjua förvaltningschefen gjorde att vi kunde stämna av vad förvaltningschefen hade sagt med vad cheferna sagt. Det hade vi inte kunnat göra om vi hade gjort intervjuerna i en annan ordning. Vi sa naturligtvis inte "men hen sa att", utan vi kunde ställa kontrollfrågor för att se om det som förvaltningschefen tog upp om till exempel cheferns tillgång till stöd togs upp även av cheferna. I de fall de inte pratade om samma sak kunde vi fråga om det. Vad som kan ha påverkat vårt resultat är att förvaltningschefen bara är tillförordnad förvaltningschef och att det i början av sommaren kommer att bli byte på den posten igen. Detta kan påverka på så vis att cheferna drar sig för att söka stöd, om det inte har hunnit bildats tillräckligt förtroende dem emellan än. Men det kan också vara så att cheferna känner att de kan vara mer öppna med vad de behöver, för de vet att de inte behöver dras med förvaltningschefen någon längre tid och då gör det inte så mycket att visa sina brister. I vår undersökning såg vi att cheferna var hyfsat nöjda med det stödet som de fick från förvaltningschefen idag, men också att de såg fram emot mer stabilitet på förvaltningschefsposten. Men vilken chef cheferna har kan säkert påverka i vilken mån de söker stöd av denne. Däremot kan en förvaltningschef som bara suttit några månader på posten knappast hunnit påverka alla stödstrukturer runt omkring dem, vilket gör att vi borde kunna dra slutsatsen att stödet redan innan fungerade ganska bra. Vad som däremot framkom i undersökningen var en åsikt om att den nuvarande förvaltningschefen i vissa fall la sig i för

mycket, på ett sätt som de inte var vana vid tidigare. Förvaltningschefen har en gedigen bakgrund i skolvärlden, och detta påverkar säkert vilka prioriteringar hen gör och vad hen ser som chefernas viktigaste uppgifter. Frågan är i hur stor utsträckning som förvaltningschefens prioriteringar påverkar chefernas prioriteringar, när de vet att förvaltningschefen bara kommer att vara på posten i ett halvår. I den aspekten är det kanske mer troligt att de chefer som eventuellt inte är ense med förvaltningschefen i vissa frågor helt enkelt håller ut, tills nästa är på plats. Men vi har i vår undersökning inte sett något som tyder på att cheferna skulle vända sig mindre till förvaltningschefen just för att hen är vikarie.

Organisationen har tipsat oss om vilka chefer som kan vara intressanta att intervjua. Vi har frågat efter chefer som varit anställda som chefer en längre tid i organisationen. Vi har även fått hjälp av organisationen att boka in tid för intervjuer med medarbetare, där vi har frågat efter medarbetare på samma skola som vi intervjuat cheferna. Men vi tror inte att detta, att organisationen har varit delaktiga i att boka in intervjuerna har haft någon större påverkan på resultatet. Dels för att varken chefer eller medarbetare visste så mycket om vad intervjun skulle handla om, mer än att de hade fått säga till om vilken tid som passade dem bäst (trots att vi hade lagt ner tid på att formulera ett informationsbrev till dem). Och dels för att det är svårt att tro att en organisation som gärna vill samarbeta med högskolestudenter skulle välja ut chefer som bara uttryckte sig positivt om organisationen. Vi menar snarare att de vi har intervjuat har varit väldigt öppna både med det som varit bra och det som varit dåligt. Det kanske snarare är så att vi har fått mer engagerade intervjupersoner som har varit mer villiga att svara på frågor än vad vi fått om vi själva vänt oss till chefer och medarbetare och frågat om de har haft tid att ställa upp.

Intervjuerna genomfördes under en och en halv vecka. Det hade varit bra om vi hade kunnat göra transkriberingarna av intervjuerna efter varje intervju, för att sedan kunna fånga upp det i nästa intervju. På grund av tidsplanen var det ej möjligt. Istället har vi efter varje intervju diskuterat vad som kommit fram och hur det kan tolkas i förhållande till våra andra intervjuer. På intervjuerna med cheferna, förvaltningschefen, personalkonsulten, skolassistenten och den fackliga medarbetaren var vi med båda två. De två återstående intervjuerna, med medarbetare, gjorde vi enskilt. Detta dels för att vi behövde anpassa oss till när organisationen kunde ta emot oss och dels för att vi, på grund av avstånden mellan skolorna, ville undvika att köra alltför mycket fram och tillbaka. Men eftersom dessa två intervjuer var bland de sista vi gjorde, och vi innan dess hade diskuterat vad tidigare intervjuer hade gett för kunskap, tror vi inte att det har påverkat resultatet att vi inte var båda två på de intervjuerna. Vi tror inte heller att intervjuareffekten kunde leda till någon större skillnad här, då det ändå finns så mycket likt mellan oss (kön, etnicitet, ålder). En annan faktor som kan ha påverkat vårt resultat är att vi har intervjuat medarbetare på två skolor men chefer på tre. Detta gjorde vi inte har någon direkt motvikt till den tredje cheferns svar. Men eftersom en av medarbetarna arbetade som facklig representant som sin huvudsakliga syssla och därmed hade kontakt med medarbetare på alla skolorna, anser vi att vi ändå fått med åsikter från medarbetarna på den tredje skolan, om än indirekt.

En nackdel med att använda meningstolkning är att det finns en risk för övertolkning (Kvale, 1997). Eftersom vår läsning av tidigare forskning visade att situationen för mellanchefer är svår, hade vi förväntat oss mer negativa synpunkter. Visst finns det mycket som inte fungerar och visst har cheferna en tuff situation, men cheferna vi har intervjuat har ändå visat ett engagemang för sitt arbete. De tycker om att vara chefer ändå. Vi har försökt att hålla en distans till det som sagts för att undvika att övertolka och för att få med både det som intervjupersonerna inte säger. Här har det varit en fördel att vi har varit två på de flesta intervjuerna, för att ha dubbelt så många öron och ögon. Ytterligare en fördel med att använda sig av meningstolkning är att även kroppsspråket blir en del av analysen, vilket innebär att vi

kan få med de tillfällen då intervjupersonen använder kroppsspråket för att förstärka eller ironisera ett uttalande. En annan analysmetod hade kunnat ge ett annat resultat men eftersom vi var ute efter uppfattningar och en förståelse anser vi att meningstolkning var ett lämpligt val.

Vi har valt att använda oss av ett mer induktivt förhållningssätt eftersom vi inte visste innan undersökningen var de eventuella problem fanns. Hade det till exempel visat sig att kommunikationen om vilket stöd som fanns inte gick fram alls, hade vi sökt förklaringar till detta i teorier om kommunikation. Men en nackdel med detta är att vi har haft ett stort material att bearbeta då vi har haft ett större undersökningsområde än vad vi hade haft om vi från början bestämt oss för att använda en viss teoretisk modell. Vi har också lagt mycket tid på att läsa in oss på olika möjliga teorier innan vi gjorde undersökningen, men det hade vi igen när vi påbörjade analysen av vårt material. Detta eftersom det gjorde det lättare att se vilka teorier som kan användas för att förklara vårt resultat. Ett sätt att visa att ett induktivt förhållningssätt använts, är att i analysen inleda styckena med empirin för att sedan analysera det med hjälp av teorierna. I analyskapitlet har vi valt att varva empiri och teori för att vi anser att vårt resonemang då är lättare att följa.

Vi har i vår undersökning inte bara tittat på relationen mellan medarbetare och chefer utan även genom att intervjua kringfunktioner fått en bild av kontexten. Hade vi bara intervjuat medarbetare och chefer hade vi förmodligen fått ett helt annat resultat. Vi hade inte heller kunnat göra en jämförelse från ett uppifrån och nerifrån perspektiv.

## **6.2 Tillförlitlighet, validitet, trovärdighet och generaliserbarhet**

Genom att använda oss av informantriangulering och fråga intervjupersonerna om vi uppfattat dem korrekt under intervjun har vi strävat efter en hög validitet. Vi har noga redogjort för hur urvalet och undersökningen gått till för att göra undersökningen tillförlitlig. Eftersom vi innan vi gjorde undersökningen var väl inlästa på området har vi kunnat göra ett urval som gör vårt resultat generaliserbart. Vi har t.ex. läst tidigare forskning där forskarna har sett likheter mellan chefer inom vård och chefer inom skolan, och menar därför att vårt resultat kan vara intressant inte bara för skolor inom den offentliga sektorn utan även andra delar av den offentliga sektorn.

Genom att vi har intervjuat olika funktioner i organisationen har vi kunnat kontrollera svaren med varandra för att se vad som stämmer överens och vad som inte gör det. Detta ger undersökningen en högre trovärdighet eftersom vi inte enbart redovisar en sidas syn på ett fenomen.

## **6.3 Möjligheter att gå vidare**

*Här redovisar vi dels vår undersöknings bidrag till forskningsläget och dels hur organisationen kan gå vidare.*

### **6.3.1 Arbetsvetenskapligt bidrag som uppsatsen ger**

Syftet med vår undersökning har varit att sätta chefen i relation till kontexten men ändå ha kvar chefen som individ. Nyberg (2008) såg i sin litteraturöversikt att den mesta forskning har haft ett fokus på chef-medarbetare som individer, Döös & Walderström (2008) anser att det behövs mer forskning som tar hänsyn till kontexten och inte bara bygger på självskattningar. Genom att inte bara intervjua chefer och medarbetare har vi fått en bredare bild av chefernas arbetssituation. Vår undersökning visar hur viktigt det är att undersöka inte bara hur cheferna har det, utan även hur andra tycker att cheferna har det. Härenstam et al (2013) menar att stödfunktionerna behöver utgå från verksamhetens behov, vår undersökning visar att chefer och stödfunktionerna kan ha olika syn på varför stödet används eller inte används. Med olika

syn på det följer också att det kan vara svårt att se varför den andra inte väljer att söka det stöd som finns, med risken att stödet inte blir anpassat efter de som behöver det. Om förklaringen till att den som inte söker stöd gör det enbart på grund av att hens personlighet är sådan, finns en risk att organisatoriska problem läggs på individen.

Det talas mycket om hur viktigt det är med tillgängliga och närvarande chefer, men det finns få studier om vad det innebär (Backström et al, 2008). Vi kan inte bara säga att en chef ska vara tillgänglig, utan att diskutera vad det är. För hur ska vi stödja en chef i något utan att diskutera vad det är chefen ska stödjas i? Vi har i vår undersökning tittat på vad medarbetarna förväntar sig för tillgänglighet och vad de själva anser att tillgänglighet är. Resultatet visar att chefernas prioriteringar spelar roll för om medarbetarna ska acceptera en lägre grad av tillgänglighet än vad de egentligen vill ha. Detta visar att det inte bara kan vara en sida som definierar ett begrepp och sen bygger en struktur runt det. För att cheferna ska få en rimlig arbetssituation behöver det diskuteras från både ledning och medarbetare vad det är som cheferna förväntas göra.

Vi har valt att hålla vår uppsats helt igenom könsneutral. Både genom att inte skriva ut intervjupersonernas kön, men också genom att inte diskutera resultatet utifrån ett genusperspektiv. Detta trots att flera undersökningar, bl.a. Chefios, visar att det finns skillnader mellan kvinnligt och manligt könsmärkta förvaltningar inom den offentliga sektorn. Skillnader som t.ex. handlar om hur många underställda chefen har (kvinnor har fler) och hur mycket organisatoriskt stöd som finns (män får mer). I vår undersökta organisation har vi valt att inte fokusera på könsmärkningen, av den enkla anledningen att vi inte har något att jämföra med. Underlaget är helt enkelt inte tillräckligt stort för att vi ska kunna se någon skillnad som kan tänkas bero på detta. Däremot kan vi säga att jämfört med resultatet i Chefios, så finns det här ett stöd för cheferna, trots den kvinnliga könsmärkningen som grundskolan har. Det hade därför varit intressant att även undersöka till exempel en teknisk förvaltning i just denna organisation, för att se om cheferna där har det ännu bättre än det resultat vi ser.

Det hade även varit intressant att undersöka vidare vad det är som gör att cheferna upplever att de har ett användbart organisatoriskt stöd. Är det som intervjupersonerna säger, att det beror på att organisationen är liten och att det finns en känsla av närhet? Hur ser det ut i andra mindre organisationer? Ett sådant resultat hade varit intressant att se i relation till den utveckling som sker idag, där fler och fler organisationer (både privata och offentliga) övergår från att ha ett verksamhetsnära stöd i till exempel HR-frågor till att bygga upp stora shared service center med ett, ofta både geografiskt och psykologiskt, avstånd till den operativa verksamheten.

I Chefios-projektet såg forskarna att det finns chefer i offentlig sektor som har en gynnsam arbetssituation ur ett hälsoperspektiv. Även om vi inte har valt att analysera chefernas hälsa i vår undersökning, kan vi ändå säga att cheferna verkar trivas med sina arbeten trots en hög belastning. Men medarbetarna anser att chefernas situation är svår, och uttrycker inte själva någon önskan att arbeta som chefer. Eftersom många chefer i den offentliga sektorn rekryteras från golvet, finns det all anledning att fortsätta forska om chefernas arbetssituation. Den offentliga sektorn står inför stora utmaningar och för att kunna rekrytera och behålla personal behöver de vara attraktiva. Att undersöka de offentliga organisationer där chefer och medarbetare trivs, undersöka vad det är som gör det och sedan hur det kan implementeras även i andra organisation kan göra den offentliga sektorn till en mer attraktiv arbetsgivare, dit kompetenta människor aktivt söker sig.

Det finns inte mycket forskning om en chefs beteende kan bli för bra, men däremot finns det forskning som visar att chefen i vissa fall kan lägga väldigt mycket tid på att vara tillgänglig för medarbetarna. I vår undersökning såg vi att chefen i ett fall kunde vara för tillgänglig, men det berodde inte på chefens egna prioriteringar utan på att lokalerna såg ut så. Det kan därför vara intressant att undersöka om det finns fall där chefen är för närvarande i medarbetarnas tycke, och om det i så fall beror på chefens prioriteringar eller om det beror på den fysiska strukturen. Likaväl som strukturen kan vara uppbyggd på ett sådant sätt att chefen är för tillgänglig, kan det vara så att chefen genom strukturen hindras från att vara tillgänglig.

### **6.3.2 Organisationen**

På skolan med den tydliga profilen förekommer det en hel del utbyte och studiebesök med andra skolor, inom och utanför Sverige. Personalen här är enligt chefen väldigt drivande och engagerade och det finns en tydlig vi-känsla. Under våra intervjuer har vi upplevt att det finns en vi-känsla även på de andra skolorna, men att det inte märks så mycket utåt. De blir mer som en skola på landsbygden, vilken som helst. Det verkar som att den profilerade skolan har mycket utbyte med skolor utanför kommunen, men inte så mycket med de som finns inom kommunen. Att ha mer samarbete inom kommunen skulle kunna leda till att även de andra skolorna fick del av den pedagogiken som den profilerade skolan har, och det kanske kan leda till att även de andra skolorna får lättare att rekrytera. På den mellanstora skolan har man till exempel på grund av platsbrist börjat mer med utomhuspedagogik, här finns ett tillfälle att ta del och hjälp av det som finns på den profilerade skolan.



## Referenser:

Backström, Tomas; Granberg, Otto & Wilhelmson, Lena (2008) Alternativa former av ledarskap – en kunskapsöversikt om chefers ledarskap. I Döös, Marianne & Waldenström, Kerstin (red) *Chefskapets former och resultat – två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm; Vinnova.

Berntson, Erik & Corin, Linda (2014) Hur har chefen det? Chefens perspektiv på förutsättningarna i arbetet. I Härenstam Annika & Östebo Anders (red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1

Dellve, Lotta; Jutengren, Göran & Alhborg, Gunnar jr (2014) Chefsspecifika stressorer och stödresurser - betydelsen för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg. I Härenstam, Annika & Östebo, Anders (red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1

Denscombe, Martyn (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund; Studentlitteratur.

Döös, Marianne & Waldenström, Kerstin (2008) Chefskap i fokus. I Döös, Marianne & Waldenström, Kerstin (red) *Chefskapets former och resultat – två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm; Vinnova.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran (2011) Intervjuer. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red) *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber; Stockholm.

Hunter, Samuel.T.; Bedell-Avers, Katrine.E. & Mumford, Michael.D. (2007) The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*, 18: 435-446.

Härenstam, Annika (2014) Introduktion. I Härenstam, Annika & Östebo, Anders (red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1

Härenstam, Annika; Björk, Lisa & Corin, Linda (2013) Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda. I Kreuger, Martin; Crevani, Lucia & Larsen, Kristina (red) *Leda mot det nya – en forskningsantologi om chefskap och innovation*. Stockholm; Vinnova.

Kankkunen Forsberg, Tina; Björk, Lisa; Ylander, John & Härenstam, Annika (2014) Hur ser kommunikationen ut? I Härenstam, Annika & Östebo, Anders (red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund; Studentlitteratur

Lindgren Hans (2012) *Att vara ledare. Ett komplext uppdrag*. Lund; Studentlitteratur.

Nyberg, Anna (2008) Det goda chefskapet- organisatorisk effektivitet och anställdas hälsa. En kunskapsöversikt. I Döös, Marianne & Waldenström, Kerstin (red) *Chefskapets former och resultat – två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm; Vinnova.

Persson, Anders; Andersson, Gunnar & Nilsson Lindström, Margareta (2003) Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I Persson, Anders (red) *Skolkulturer*. Studentlitteratur; Lund.

Planander Agneta (2013) Myten om den postbyråkratiska arbetsplatsen. I Kreuger, Martin; Crevani, Lucia & Larsen, Kristina. (red) *Leda mot det nya. En forskningsantologi och chefskap och innovation*. Stockholm; Vinnova.

*Rektorn och styrkedjan* SOU 2015:22

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2011) Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red) *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber; Stockholm.

Skagert, Katrin, Dellve, Lotta, Eklöf, Mats, Pousette, Anders & Ahlborg Jr, Gunnar (2008) Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organizations. *Applied ergonomics* 39, 803-811

Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha?- om kontrollspann i vård och omsorg*. Artikelnr: 2003-131-23 Socialstyrelsen.

Skolinspektionen (2012) *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*.

*Svensk ordbok M-Ö utgiven av Svenska akademien* (2009) Stockholm; Svenska akademien.

Svensson, Peter & Ahrne, Göran (2011) Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red) *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber; Stockholm.

Szücs, Stefan & Björk, Lisa (2014) Hur väl fungerar verksamheten? *ISM-rapport 14:1* I Härenstam Annika & Östebo Anders (red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1

Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human serviceorganisationer*. Stockholm; Natur och Kultur.

Waldenström, Måns, Björk, Lisa & Corin, Linda (2014) Vad gör cheferna? I Härenstam, Annika & Östebo, Anders (red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1

Wallin, Linda, Pousette Anders & Dellve, Lotta (2014) Span of control and the significance for public sector manager's job demands: A multilevel study. *Economic and industrial Democracy*. 2014, Vol 35 (3) 455-481.

## **Bilaga 1: Intervjuguide Chef**

Bakgrund: hur länge har du varit rektor? Bara i denna kommun? Vilken bakgrund har du?

Vilken introduktion fick du som ny rektor i kommunen?

Hur introduceras nya lärare på skolan?

Vilka krav ställs på dig som rektor?

Hur diskuteras det dubbla huvudmannaskapet? Krav från lagtext och kommun.

Hur prioriterar du bland dina arbetsuppgifter? (Får du stöd från ledningen i att prioritera?)

Finns det något du som rektor skulle vilja hinna göra mer av? Eller något som du önskar att en rektor inte skulle behöva göra?

Vilka arbetsuppgifter anser du är de viktigaste?

Vilka arbetsuppgifter tror du att ledningen anser viktigast?

Vilka arbetsuppgifter tror du att lärarna anser viktigast?

Hur diskuteras vad det pedagogiska ledarskapet innebär? I vilka forum diskuteras det?

Vad efterfrågar dina medarbetare för stöd från dig som rektor? Tillgänglighet/närvarande

Vad påverkar vilket stöd du kan ge till dina anställda (kontrollspann, avstånd)?

Vilka formella och informella stödfunktioner finns för dig som rektor? T.ex. administrativt stöd, handledning, skolverket, möten med andra rektorer, medarbetarsamtal.

Var söker du stöd om ditt arbete skulle kännas övermäktigt?

Är det du som rektor som vänder dig till ledningen med frågor eller är det ledningen som vänder sig till dig?

Finns det något stöd du som rektor saknar?

Tar det tid att vända sig till stödfunktionerna? Är stödet ett stöd ur tidsaspekt, dvs. upplever du att det tar längre tid att få stödet än att lösa frågan själv?

Händer det att du väljer bort att söka stöd som finns?

## **Bilaga 2: Intervjuguide Medarbetare**

Hur definierar du tillgänglighet?

Vad är en tillgänglig chef för dig?

Hur diskuteras det pedagogiska ledarskapet bland lärarna?

Vad för stöd vill en lärare ha av rektorn? Ett bollplank i undervisningen (direkt pedagogiskt ledarskap)? Ett stöd som ser till att allt runtomkring fungerar så att läraren kan koncentrera sig på undervisningen (indirekt pedagogiskt ledarskap)?

Fungerar det så som lärarna vill? Om inte, hur diskuteras det?

Pratas det om rektorers arbetsbörda bland lärarna? På vilket vis? Kontrollspann?

Vad har du för förväntningar på chefen när det handlar om chefens tillgänglighet?

Vad ser du som kan hindra att chefen inte är så tillgänglig som du skulle vilja?

Finns det en "lagom"-nivå av tillgänglighet? Kan chefen vara för närvarande?

Hur är relationen mellan lärare - rektor, lärare - förvaltningschef?

Vad fungerar bra?

Finns det något som fungerar mindre bra?

Hur går det till att lyfta synpunkter och kritik i organisationen? Tas åsikter till vara?

### **Bilaga 3: Intervjuguide Förvaltningschef**

Kort om förvaltningschefens bakgrund. Hur länge hen har haft tjänsten osv. (Lite bakgrundsinformation)

Vad ingår i rektorernas arbetsuppgifter? Vad ska de göra? Vilka krav finns?

Vilka stödfunktioner finns för rektorerna? (formella/informella)

Vad finns för bakgrund till att ha de stödfunktioner som finns?

Hur är stödfunktionerna tänkta att fungera?

Hur kommuniceras det stöd som finns? Sker det någon form av "uppsökande verksamhet", dvs. att ni informerar cheferna inom grundskolan om i vilka frågor de kan få hjälp och stöd av er?

Har du hört några önskemål om andra sorters stöd än det som erbjuds i dagsläget?

Vilka diskussioner har du med dina underställda chefer inom grundskolan när det handlar om att vara tillgänglig/närvarande/ge stöd till/mot medarbetarna? Är det något som diskuteras? På vilket vis kommunicerar organisationen sin bild av vad det pedagogiska ledarskapet innebär?

Vad får rektorerna för introduktion när de är nya? (lite mer specificerat än vad lagen säger om en rektorns uppgifter) "så här gör vi i vår organisation"

Som rektor är man oftast skyldig att ha medarbetarsamtal med sina medarbetare. Är detta något som finns även för rektorerna?

Finns det något formellt eller informellt forum där rektorer träffas och kan diskutera frågor och spörsmål?

## **Intervjuguide 4: Personalkonsult**

Kort information om stödfunktionen. Hur länge hen har haft tjänsten. (Bakgrundsinformation)

Servar du hela organisationen eller bara skol & ungdomsförvaltningen?

Vilket stöd erbjuds chefer inom grundskolan?

Hur kommuniceras det stöd som finns? Sker det någon form av “uppsökande verksamhet”, dvs. att ni informerar cheferna inom grundskolan om i vilka frågor de kan få hjälp och stöd av er?

I vilken mån använder cheferna inom grundskolan det stöd som finns?  
(skillnader mellan chefer?)

Hur används det?

Förekommer det en diskussion med cheferna inom grundskolan om hur de ska hantera tillgänglighet mot medarbetarna? Ex att de frågar efter stöd som de säger underlättar för dem att vara mer närvarande för sin personal.

## **Intervjuguide 5: Skolassistent**

Kort information om skolassistenten. Hur länge hen har haft tjänsten. Vad gör en skolassistent? (Bakgrundsinformation)

Servar du en skola eller flera? Finns skolassistenter på alla skolor? Samarbete mellan skolassistenterna?

Hur diskuteras rektorernas arbetsbörda? Kontrollspann? Krav på rektorerna?

Vilket stöd erbjuds chefer inom grundskolan?

I vilken mån använder cheferna inom grundskolan det stöd som finns?  
(skillnader mellan chefer?)

Hur används det?

Hur kommuniceras det stöd som finns? Sker det någon form av "uppsökande verksamhet", dvs. att ni informerar cheferna inom grundskolan om i vilka frågor de kan få hjälp och stöd av er?

Förekommer det en diskussion med cheferna inom grundskolan om hur de ska hantera tillgänglighet mot medarbetarna? Ex att de frågar efter stöd som de säger underlättar för dem att vara mer närvarande för sin personal.

Cecilia Bladh

Anna Johansson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)