

Masteruppsats i offentlig förvaltning VT 2014

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Rasmus Hunt

Handledare: Rolf Solli

Examinator: Patrik Zapata

Medarbetarskap i förskolan

Betydelsen av en fysiskt närvarande chef

Sammanfattning

Genom en ökad decentralisering har offentliga organisationer ofta utvecklats till att bli mer chefglesa samtidigt som medarbetarna fått ett ökat ansvar för verksamheten och den egna arbetsituationen. Denna uppsats fokuserar på den kommunala förskolan, som är ett exempel på en sådan organisation. Syftet är att ta reda på hur chefers fysiska närvaro påverkar medarbetarskapet. För att ta reda på detta genomförs en studie av synen på medarbetarskapet bland personal som arbetar avståndsmässigt nära respektive långt ifrån sin närmsta chef. Uppsatsens empiriska undersökning består av intervjuer med medarbetare och chefer på de kommunala förskolorna i en medelstor svensk kommun. Den teoretiska referensramen har sin utgångspunkt i litteratur om medarbetarskap, distansledarskap och kontrollspann.

Resultatet från uppsatsens empiriska studie visar att de undersökta förskoleenheterna i undersökningen generellt sett har ett välfungerande medarbetarskap. Paradoxalt nog upplevs de chefer som befinner sig avståndsmässigt långt ifrån medarbetarna som närmare än de chefer som befinner sig nära medarbetarna. Anledningen till detta tycks vara att de chefer som är nära medarbetarna även arbetar som rektor för en skola. Detta innebär att deras kontrollspann är mer omfattande än för övriga chefer. Det psykosociala avståndet kan med andra ord sägas ha större betydelse för medarbetarskapet än det fysiska. Dessutom tycks medarbetarna som har sin chef nära sig ha en mer negativ uppfattning om chefens kompetens.

Nyckelord: förskolan, medarbetarskap, ledarskap, distansledarskap, kontrollspann, fysiskt avstånd, psykosocialt avstånd

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	4
1.1 Ledarskapets förändrade förutsättningar.....	4
1.2 Förskolan idag.....	5
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Syfte och frågeställning.....	7
2. Referensram.....	7
2.1 Kontrollspann.....	7
2.2 Ledarskap på distans.....	9
2.3 Hur chefer utövar chefskap.....	10
2.4 Medarbetarskap.....	11
2.5 Medarbetarskap och ledarskap.....	13
2.7 Multiprofessionella team.....	16
2.6 Trivsel på arbetsplatsen.....	16
2.7 Samarbete.....	17
2.8 Glidning.....	18
2.9 Analysverktyg.....	19
3. Metod.....	19
4. Resultat.....	21
4.1 Förskollärare och barnskötare.....	21
Förtroende och öppenhet.....	21
Gemenskap och samarbete.....	22
Engagemang och meningsfullhet.....	23
Ansvarstagande och initiativförmåga.....	25
4.2 Chefer.....	26
Förtroende och öppenhet.....	26
Gemenskap och samarbete.....	27
Engagemang och meningsfullhet.....	28
Ansvarstagande och initiativförmåga.....	29
5. Analys.....	30
5.1 Förtroende och öppenhet.....	30
5.2 Gemenskap och samarbete.....	31
5.3 Engagemang och meningsfullhet.....	33
5.4 Ansvarstagande och initiativförmåga.....	34
6. Slutsats.....	35
6.1 Medarbetarskapet.....	35
6.2 Avstånd och det psykosociala.....	36
6.3 Distans och kompetens.....	37
6.4 Informellt ledarskap.....	38
7. Referenser.....	39

1. Inledning

Inledningsvis beskrivs några förändringar av ledarskapet inom offentlig verksamhet.

1.1 Ledarskapets förändrade förutsättningar

Förutsättningarna för chefs- och ledarskapet inom offentliga organisationer förefaller förändras kontinuerligt. Organisationer som varit traditionellt hierarkiskt uppbyggda med styrande mellanchefer och följande medarbetare har ofta övergått till att bygga på strukturerade nätverk, decentralisering, visioner och självstyrande grupper. Detta har inneburit att organisationerna blivit mer platta och chefsglesa samtidigt som arbetsgrupperna blivit större. Förändringarna har resulterat i en individualisering av arbetsmarknaden där medarbetarna fått ett ökat ansvar för verksamheten och den egna arbetssituationen. (Hällstén & Tengblad 2011:9; Andersson-Felé 2008; Carlström 2009; Riddersporre & Sjøvik 2011; Simonsson 2002).

Ett exempel på en offentlig verksamhet som genomgått dessa förändringar är den kommunala förskolan. Sedan 1990-talet har förskolan genomgått en större statlig reglering med en mer utpräglad statlig målstyrning av verksamheten som följd. Ansvar för t.ex. budgetfrågor har ofta även decentraliserats från kommunernas förvaltningar till de olika förskoleenheterna, med motiveringen att detta skulle leda till ökad lokal kontroll samt ökad effektivitet. (Westerberg 1992:161) Trots att det är en frivillig verksamhet, räknas förskolan numera som en del av skolan och de styrs av samma lag. Över tid kan förskolan allt mer sägas ha övergått till att bli ett utbildningspolitiskt projekt i likhet med skolan, från att tidigare ha varit ett renodlat socialt omsorgsprojekt. Förutom att erbjuda en social omsorg för barn vars föräldrar arbetar, ska förskolan idag vara en plats där barnens lärande och utveckling tillgodoses och idén om det kompetenta barnet poängteras. (Reis 2011) I Skollagen fastslås t.ex. att utbildningen i förskolan ska syfta till att barn ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla barns utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. (Skolverket 2010) På engelska brukar den svenska förskolemodellen, med sin kombination av omsorg och utbildning benämnas som *educare*, vilket är en sammansättning av de engelska orden education och care.

Under 1990-talet förändrades även ledarskapet inom förskolan. Förskolorna kännetecknades

tidigare av ett kollektivt ledarskap, där varje förskola hade en föreståndare som utvecklade verksamheten och löste problem tillsammans med personalen. Förändringarna har lett till att förskolechefen, som leder förskolornas verksamhet idag, är starkare knuten till den kommunala förvaltningen och mindre synlig för medarbetaren i den dagliga verksamheten. Det är idag vanligt att en och samma chef leder flera förskolor. I och med 1990-talets kommunalisering av skolan har det även blivit vanligare med organisatorisk samverkan mellan förskola och skola. Det är t.ex. inte ovanligt att en skola och en eller flera förskolor leds av samma person (Riddersporre & Sjövik 2011). I många fall är det tidigare föreståndare inom barnomsorg och fritidsverksamhet, vars chefsområde utvidgades till att även omfatta grundskolan. (Brüde Sundin 2009:33) I Skollagen som började gälla 2011 regleras för första gången förskollärarens befattning och krav på arbetsinsats. Tidigare har det varit upp till varje kommun att på egen hand organisera förskoleverksamheten. (Riddersporre & Sjövik 2011)

1.2 Förskolan idag

Förskoleverksamheten är en uppskattad och välutnyttjad del av den offentliga välfärden i Sverige. Den kommunala förskolan bedrivs utanför hemmet och riktar sig till barn, oftast i åldrarna 1–5. I dagsläget går 84 procent av alla 1–5-åringar i förskolan, vilket kan jämföras med 75 procent för tio år sedan och 61 procent för femton år sedan. I åldersgruppen 3–5 år är nästan 95 procent inskrivna i förskolan. Nästan 90 procent av dem som har sina barn i förskolan tycker att personalen gör ett bra jobb, det vill säga att barnen är trygga och att pedagogiken bra. Det område föräldrarna är minst nöjda med är barngruppernas storlek som av många anses vara för stora. (Skolverket 2013; Skolverket 2014) I den kommunala förskoleverksamheten ingår idag även familjedaghemmen, vilket består av dagbarnvårdare som bedriver barnomsorg i sina hem. Inom förskolan finns idag två yrkeskategorier: förskollärare och barnskötare. Förskollärarna har en högskoleexamen och barnskötarna har gymnasiekompetens från barn- och fritidsprogrammet.

Ledarskapet i förskolan karaktäriseras av förskolechefens mångdimensionella uppdrag som kan jämföras med andra typer av mellanchefer inom offentlig sektor. Antalet aktörer på olika nivåer som vill vara med och påverka hur arbetet i förskolan bedrivs är många, och det är därför viktigt att balansera kraven från stat, kommun, medarbetare, barn och föräldrar. Ledningen, dvs.

förskolechefen har ett viktigt ansvar för detta arbete. Förskolechefen måste både se till så att verksamheten förhåller sig till styrdokumentet och leda den pedagogiska utvecklingen mot bästa möjliga måluppfyllelse. Detta måste ske inom de rådande ekonomiska ramarna, vilka tilldelats av huvudmannen. Det är av stor vikt att förskolechefen besitter den juridiska och politiska kunskapen som rör förskolans verksamhet. Detta innefattar bland annat skollagen och läroplanen samt målstyrning, utvärdering och kvalitetsredovisning. I kommunala förskolor är det dessutom i skärningen mellan skolförvaltningens organisation och den operativa förskoleverksamheten, som en stor del av förskolechefens arbetsuppgifter faller ut. Detta gäller inte minst frågor som rör budget och bemanning, vilket ställer krav på organisatorisk kunskap och administrativa färdigheter. (Riddersporre & Sjövik 2011) I den reviderade skollagen från 2011 har förskoleenheterna fått ett ökat ansvar för det pedagogiska ledarskapet. Ansvaret ska numera delas mellan förskolechef, förskollärare och arbetslag, även om chefen behåller det yttersta ansvaret för verksamheten. Detta brukar benämnas som ett samproducerande ledarskap, vilket innebär att kommunikation är ett centralt verktyg för att skapa en gemensam förståelse för vad som är verksamhetens uppdrag. I detta avseende kan förskolechefens ledarskap ses som likvärdigt med rektorns. (Malmgren 2012:111) Det förtydligade uppdraget innebär att förskolechefen förväntas fokusera på de övergripande frågorna medan förskollärarna ansvarar för det pedagogiska arbetet, vilket ger cheferna en mer administrativ och koordinerande roll. (Malmgren 2012:119) Förändringarna av förskolechefens arbete har i stora drag följt motsvarande förändringar för rektorer sedan skolans kommunalisering under 1990-talet. Decentraliseringen och införande av mål- och resultatstyrning inom skolan har inneburit att ansvar förflyttats nedåt i organisationen, samtidigt som rektorernas roll allt mer har blivit att väga ihop olika behov och önsningar. (Brüde Sundin 2009:34)

1.3 Problemformulering

Dagens förskolechef har ofta som uppdrag att förestå ett flertal förskolor, vilket i en del fall även kombineras med uppgiften som rektor för en grundskola. Detta innebär att det fysiska avståndet mellan chef och medarbetare på förskolorna i många fall blir långt. Hur detta påverkar medarbetarna och förskolornas verksamhet är ett tämligen outforskat område. Enligt Riddersporre & Sjövik (2011) fokuseras ledarskapet överhuvudtaget inte särskilt mycket inom forskningen om förskolan. Den genomförda forskningen är inte speciellt omfattande och grundar sig dessutom i teorier och metoder som inte möjliggör jämförelser studierna emellan. Det förekommer inte heller

några studier om hur medarbetarskapet ser ut i förskolan. Det är därför intressant att undersöka hur organisationen påverkas av att chefen befinner sig långt ifrån verksamheten samtidigt som medarbetarna har ett stort ansvar för hur denna verksamhet bedrivs.

1.4 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att ta reda på hur chefers fysiska närvaro påverkar medarbetarskapet i en kommunal organisation. Nämda skall studeras genom att undersöka synen på medarbetarskapet bland personal som arbetar avståndsmässigt nära respektive långt ifrån sin närmsta chef i organisation. Omformulerat till en fråga blir konsekvensen följande:

Vad har det för betydelse att chefen är fysisk närvarande i en kommunal organisation?

2. Referensram

I denna del ges en beskrivning av de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för uppsatsen och hur dess forskningsfråga ska kunna besvaras. För att ta reda på hur chefers fysiska närvaro påverkar medarbetarna har litteratur om kontrollspann, distansledarskap och medarbetarskap valts ut.

2.1 Kontrollspann

Begreppet kontrollspann används för att beskriva det antal underställda som en chef ansvarar för och som inte faller under någon annan chefs ansvarsområde. Det har sin grund i den klassiska industriella arbetsorganisationen och personer som industriledaren Henri Fayol. Enligt Fayol (1916) är chefens viktigaste uppgift att kunna utnyttja tillgängliga resurser på bästa sätt med syfte att uppnå de, för organisationen fastställda målen. Denna uppgift, menade han kan fullgöras genom en god administration vilket innefattar planering, organisering, styrning, samordning och kontroll. Enligt Fayol bör gränsen för ett kontrollspann på en lägre nivå i organisationen vara femton underställda, medan det på den högsta nivån är lämpligt med fyra underställda. Teorierna om kontrollspann utvecklades vidare av Luther Gulick (1930) som menade att kontrollspannets bredd även är

beroende av de enskilda chefernas preferenser och förmåga samt av tre organisatoriska variabler. Dessa variabler är enligt Gulick funktionell mångfald, tid och stabilitet samt storlek och rum. Om organisationen har en mängd olika funktioner är det nödvändigt att minska kontrollspannets bredd, eftersom den personalansvariga chefen interagerar med många olika typer av individer. Om alla underordnade inom organisationen utför samma arbetsuppgifter menar Gulick är det möjligt för den personalansvariga chefen att leda och samordna ett större antal personer.

Kenneth J. Meier och John Bohte (2000), vars undersökningar gjorts i skolor i Texas menar att kontrollspannets storlek kan ses som en balansgång. Medarbetarna ska känna sig sedda men inte bevakade, vilket kräver en balans mellan dels övervakning och kontroll, dels mellan frihet och uppmuntran till egna initiativ och eget ansvar. Meier och Bolte (2000:121) beskriver detta som ett icke-linjärt samband, vilket de illustrerar via en figur. Enligt figuren finns det i varje organisation en ultimat bredd av kontrollspannet. Graden av måluppfyllelse ökar tillsammans med spannets bredd till en viss punkt, där den till att börja med stagnerar för att sedan rasa om kontrollspannet utökas ytterligare. Detta menar författarna gäller för alla typer av organisationer. Organisationer som har ett särskilt bra ledarskap eller andra typer av fördelar kan ha större kontrollspann än andra organisationer. (Meier & Bohte 2000:119; 2000:127)

I sin avhandling från 2008 kopplar Lena Andersson-Felé ihop kontrollspannen med Hällstén och Tengblads (2002) beskrivning av medarbetarskapet, som kommer beskrivas mer ingående senare i denna del. Andersson-Felé menar att den ökade individualisering på arbetsmarknaden, som gett medarbetarna ett större ansvarstagande för den egna arbetssituationen inte lett till att behovet av chefer minskat. Förväntningarna på personalansvariga chefer är snarare en kombination av ett traditionellt och modern ledarskap. Andersson-Felé (2008:198) menar att dagens chefer förväntas sätta upp operativa mål, etablera handlingsplaner och fördela resurser, men också organisera och fördela arbetsuppgifter, styra resultat och lösa problem. Hon menar att dessa skillnader är en av anledningarna till att många chefer uppfattar att de har allt för många underställda. Hon beskriver en god arbetsorganisation som en platt organisation där makt och beslutsfattande är decentraliserat och där möjligheterna till ansvarstagande, delaktighet och utvecklingsmöjligheter är goda för de individer som arbetar där. Denna typ av organisation kan endast skapas om chefer och medarbetare är överens om hur individerna kan vara med och ta ansvar för, vara delaktiga i och utvecklas i sitt

arbete inom organisationen. I det som Andersson-Felé kallar "det goda arbetet" kan den anställda utvecklas från att enbart vara underställd till att bli en medarbetare.

Beträffande kontrollspannens storlek menar Andersson-Felé, liksom Meier & Bohte (2000) att en organisation bör ha tillräckligt många chefer för att dessa ska kunna se sina underställda, men inte så många chefer att de enskilda underställdas behov av krav och kontroll, ansvar och utvecklingsmöjligheter inte kan tillgodoses. För vård- och omsorgschefernas del menar Andersson-Felé att deras tillgängliga arbetstid överskridits vid strax under trettio anställda, med nuvarande arbetsuppgifter.

2.2 Ledarskap på distans

Antonakis och Atwaters (2002) delar in det de kallar distansledarskapet i tre dimensioner. *Upplevd psykosocial distans* definieras som de upplevda skillnaderna i status, rang, auktoritet och makt som påverkar graden av närhet och social kontakt som utvecklas mellan ledare och följare inom en organisation. Denna dimension handlar inte om något fysiskt avstånd utan om de sociala aspekter som en arbetsplats kan präglas av. (Antonakis & Atwater 2002:683). *Fysisk distans* handlar om det geografiska avståndet mellan ledare och följare, d.v.s. hur långt ifrån följarna ledaren är placerad. Att en fysisk ledare är fysiskt nära innebär nödvändigtvis inte att den uppfattas som psykosocialt nära, likväl som en chef som är placerad långt ifrån följarna kan uppfattas som psykosocialt nära. *Upplevd frekvens av ledare-följare-interaktion* handlar om hur mycket en ledare upplevs interagera med följarna. Även om det inte handlar om någon egentlig distans påverkar det hur en ledare kan uppfattas av följarna. En mer regelbunden interaktion mellan ledare och följare leder till att chefen uppfattas som "närmare". (Antonakis & Atwater 2002:687) Utifrån Antonakis och Atwaters dimensioner av distans går det att skilja mellan det som handlar om relationer mellan personer och grupper och det som handlar om personers förhållningssätt. En organisation kan vara renodlad eller ha olika former av distanstyper. En och samma organisation kan likaså arbeta på distans medan den i övrigt arbetar traditionellt. Dessa olika organisationstyper kan benämnas som *distansorganisationer*, *blandorganisationer* samt *traditionella organisationer*. Nordengren och Olsen (2006) menar att ledarskapet blir enklare i organisationer som styrs likvärdigt. I blandorganisationer kan vissa företeelser upplevas som orättvisa, vilka kan orsaka oförståelse för att saker kan fungera annorlunda för andra.

Enligt Nordengren och Olsen (2006:68) är det särskilt viktigt för distansledare att delegera både ansvar och befogenheter inom organisationen, för att distansledarskapet ska bli framgångsrikt. Detta innebär att ett större ansvar läggs på den enskilda individen än i traditionellt styrda organisationer. Även om distansledaren delegerar ansvar och befogenheter till medarbetare är det fortfarande viktigt med uppföljning. Detta gäller särskilt för de organisationer där en fysisk distans råder. I en distansorganisation är det dessutom särskilt viktigt att ledaren bidrar till att öka medarbetarnas motivation. (Nordengren & Olsen 2006)

2.3 Hur chefer utövar chefskap

Judith Komaki (1986:261) menar att det finns sju olika kategorier av beteenden som i fallande ordning påverkar medarbetarna att göra sitt jobb. Dessa är

- ge återkoppling,
- samla in information om det jobb som gjorts,
- ge instruktioner,
- berätta om den egna prestationen,
- ägna sig åt sociala och arbetsrelaterade frågor,
- ägna sig åt ej arbetsrelaterade sociala frågor samt
- närvara men inte interagera vid möten.

Komaki har genomfört ett flertal studier av chefer i deras naturliga miljö. Hon har bland annat jämfört beteendemönstret mellan högpresterande och lågpresterande chefer. Komaki menar att de högpresterande ledarna ägnar sig mer åt vad hon benämner som monitorering i jämförelse med de lågpresterade. Monitorering innebär att chefen övervakar och samlar information om medarbetarnas arbetsprestationer. För de framgångsrika cheferna var ett aktivt deltagande i medarbetarnas arbetsprocess den vanligaste formen av monitorering. (Komaki 1986)

Simon Elvnäs har forskat om hur chefen arbetsleder. I studien deltog första linjens chefer från en rad olika branscher inom kommunala, statliga, ideella och kommersiella organisationer. När cheferna i studien fick skatta hur mycket tid de ägnade åt olika arbetsuppgifter uppgav de, att de i genomsnitt ägnade 40 procent av tiden till återkoppling till medarbetarna. När cheferna filmades visade det sig dock att de enbart ägnade sig åt återkoppling mellan noll och två procent av sin tid. Detta gällde oavsett ålder, kön och bransch. (Brandsma 2012) Chefens funktion är, enligt Elvnäs ofta mer social än arbetsledande vilket han menar ofta leder till frustration från medarbetarnas sida. Det sociala kan leda till att möten tar långt tid, att besluten blir otydliga samt att de inte hinner med vad de ska. Han menar att medarbetare och chefer kommer till möten med olika förväntningar och behov. Medarbetarna vill ha återkoppling på det utfärda arbetet, medan chefen inte vill lägga mer tid till redan genomförda uppdrag utan hellre vill blicka framåt. Enligt Elvnäs analys av chefer ägnade de 50 procent av tiden åt det sociala, 40 procent gick åt att instruera medan tio procent av tiden gick åt att berätta om sin egen prestation. (Brandsma 2012)

Anna Cregård (1996) har studerat skolchefer och menar att deras arbete översiktligt kan delas in i två funktioner. Dessa funktioner är dels att leda och dels att ta ansvar, varav den förstnämnda kan vara antingen formell eller informell. Exempel på formella ledningsfunktioner är när lednings- och projektgrupper samlas samt kortare tillfälliga möten på de underställdas arbetsplatser. Informella möten sker i chefens vardag. Ansvarsfunktionen går ut på att kontakter samt samordnings- och organiseringsuppgifter ska hanteras, vilket t.ex. sker vid arbetet med årsbudget. Josefin Brüde Sundin (2009:41) menar att rektorns vardag till stora delar går ut på att interagera med lärare, elever och föräldrar.

2.4 Medarbetarskap

Begreppet medarbetarskap handlar om hur medarbetare i en organisation hanterar relationen till sin arbetsgivare, till övriga medarbetare samt till det egna arbetet. Med det egna arbetet menas omfattningen av ansvarstagande i arbetet samt grad av ledning över sig själv (Hällstén & Tengblad 2002:11). Resonemang kring medarbetarskap aktualiserades i och med 1990-talets starka tilltro till platta organisationer, med färre chefer och där medarbetarna i relativt stora arbetsgrupper fick ökat ansvar för verksamheten. Enligt Hällstén och Tengblad (2011:10, 2002:11) är det relevant att skilja på en beskrivande definition som kan innefatta all slags medarbetarskap, oavsett hur väl det

fungerar och en normativ definition som beskriver hur väl ett fungerande medarbetarskap ser ut. Enligt deras beskrivande definition avses medarbetarskap som "hur medarbetarna hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet." Det egna arbetet innefattar medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur medarbetarna förhåller sig till den egna chefen och övriga medarbetare. (Hällstén och Tengblad 2011:11)

Hällstén och Tengblads normativa definition av medarbetarskap baseras på "medarbetares förmåga att bete sig ansvarsfullt samt på en god balans mellan rättigheter och skyldigheter". Detta för att skapa en organisation där det finns drivkrafter för medarbetarna att skapa goda arbetsprestationer, vilket de benämner som "det myndiga medarbetarskapet" (Hällstén & Tengblad 2011:13). Det myndiga medarbetarskapets förutsättningar och egenskaper konkretiseras genom en modell bestående av fyra begreppspår, det så kallade medarbetarskapshjulet. De fyra begreppspåren som ingår i hjulet är förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Varje del av dessa begreppspår har fyra underkategorier av kriterier för hur det myndiga medarbetarskapet kan uppnås.

Förtroende och öppenhet bygger på att

- medarbetare och chefer, liksom medarbetare emellan, har ett ömsesidigt förtroende för varandra,
- medarbetare och chefer för en öppen och ärlig dialog om viktiga förhållanden på arbetsplatsen,
- meningsskiljaktigheter respekteras och medarbetare och chefer försöker i en konstruktiv anda finna goda lösningar på uppkomna problem,
- organisations/företagsledningen är mån att upprätthålla en öppen dialog med de anställda och att eftersträva deras förtroende.

Gemenskap och samarbete bygger på att

- medarbetare upplever tillhörighet och trivsel i en arbetsgemenskap,
- medarbetare tar sin del av arbetsbördan och hjälper varandra i en prestigelös anda,
- medarbetare kan samarbeta väl över yrkes-, avdelnings-, och funktionsgränser och värdesätter varandras kompetenser och insikter,
- arbetsgivare och chefer genomför aktiviteter för att stärka gemenskap och samarbete

medarbetare emellan och med företaget/organisationen.

Engagemang och meningsfullhet bygger på att

- medarbetare upplever arbetet och arbetsuppgifterna som meningsfulla,
- medarbetare känner stolthet för att de tillhör företaget eller organisationen,
- medarbetare strävar efter att utföra ett gott arbete,
- arbetsgivare och chefer tar reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt och engagerande.

Ansvarstagande och initiativförmåga bygger på att

- medarbetare har förmåga att ta ansvar för eget arbete och egna resultat,
- medarbetare besitter initiativförmåga och är bemyndigade att ta initiativ som utvecklar verksamheten,
- medarbetare har förmåga att balansera ansvar och initiativ med fysiskt och psykiskt välbefinnande över tid,
- arbetsgivare och chefer tar reda på i vilken omfattning som enskilda medarbetare vill och kan ta ansvar och ser till att tillräckligt med befogenheter ges.

(Hällsén och Tengblad 2011:15)

Många svenska kommuner arbetar idag aktivt med att föra in medarbetarskapet i verksamheten, med ett uttalat syfte att bli mer attraktiva som arbetsgivare. Målet med detta brukar vara att skapa verksamheter som i större grad kännetecknas av trivsel, utveckling och effektivitet. Enligt Sveriges kommuner och landsting, SKL, möjliggörs ett gott medarbetarskap genom medarbetares engagemang och delaktighet, individuell kompetensutveckling, medarbetarna som kulturbärare, ett gott ledarskap, en lärande organisation samt genom uppföljning. (SKL 2013) Ur ett nyinstitutionalistiskt perspektiv kan det normativa medarbetarskapet ses som en idé som väl stämmer överens med tidsandan och som fångas upp och översätts av organisationer för att så småningom eventuellt institutionaliseras i den egna organisationen. (Kilhammar 2011).

2.5 Medarbetarskap och ledarskap

Begreppet medarbetarskap ses ofta som nära sammanknutet med ledarskap. Detta har bland annat

studerats av Tengblad m.fl. (2007:22) som menar att de båda begreppen är otillräckliga var för sig och måste därför ses i relation till varandra. Det är t.ex. vanligt att medarbetarna i en organisation efterlyser förmågor som är direkt kopplade till ledarskap. Exempel på sådana förmågor är en önskan om att chefen klarar av att hålla sig informerad om vad som händer i verksamheten, förstår sig på den teknik som används samt besitter ett professionellt kunnande om det arbete det rör sig om (Tengblad m.fl. 2007:25). Chefer med för stora administrativa åtaganden får mindre tid till att vara ute i den dagliga verksamheten och har därmed inte samma inblick i hur verksamheten faktiskt fungerar. Enligt Tengblad m.fl. (2007:26) går denna chefstyp miste om möjligheten till att genom det spontana samtalet få vetskap om hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation. Möjligheten till att bygga upp en mer personlig relation till medarbetarna blir dessutom svårare. Sannolikheten är stor för att denna tendens ökar om varje chef har många medarbetare och om organisationens ideal är att medarbetarna ska arbeta utan kontinuerlig dialog med sin chef. Författarna menar också att avsaknaden av en närvarande chef ofta bidrar till, att det uppstår ett informellt ledarskap och att chefslösa arbetsgrupper oftast saknar tillräckligt ekonomiska och kunskapsmässiga resurser för att t.ex. på egen hand skapa en god arbetsmiljö. (Tengblad m.fl. 2007:26-27) En ledare anses alltså vara betydelsefull för att ett positivt medarbetarskap ska utvecklas i en organisation. Oftast är det dock inte själva arbetsgivaren som avgör hur pass fungerande medarbetarskapet är. Skillnaden mellan den bäst fungerande och den sämst fungerande enheten inom en organisation kan vara mycket stor. (Tengblad m.fl. 2007:10)

Relationen mellan medarbetarskap och ledarskap har även studerats i en avhandling av Karin Kilhammar (2011), i vilken ett landsting och ett statligt företag undersökts. I avhandlingen beskriver medarbetarna behovet av vad Kilhammar menar är ett coachande eller stödjande ledarskap. Medarbetarna vill att chefen visar tillit, är lyhörd och stödjer deras kompetensutveckling samt ger dem konstruktiv kritik i arbetet. För att medarbetarna ska kunna ta ett ökat ansvar och kunna påverka menar Kilhammar att det också krävs att chefen ger tillåtelse till det, delegerar uppgifter samt skapar förutsättningar för ansvarstagandet på annat sätt. I organisationerna som undersökts betonas det ömsesidiga beroendet mellan ledarskap och medarbetarskap och vikten av att det råder en samstämmighet däremellan. Kilhammar poängterar att chefen inte får vara alltför styrande och auktoritär, utan måste ge utrymme för medarbetarnas delaktighet, påverkan och självständighet inom organisationen (Kilhammar 2011:226). Hon kallar det för ett tillåtande och delegerande ledarskap. I avhandlingen talas det också om behovet av ett vägledande ledarskap, där ledningen

sätter ramar och anger den övergripande riktningen i arbetet. Medarbetarna beskriver detta som att chefen har förmåga att leda gruppen åt samma håll och se till att alla är med.

Tengblad m.fl. (2007:39) beskriver tre chefsroller på olika nivåer inom kommunal verksamhet. Arbetsgivarrollen som delegeras från högre chefer, medarbetarrollen i förhållande till den högre chefen samt ledarrollen gentemot medarbetarna och övriga berörda inom verksamheten. De menar att ett relationsorienterat ledarskap är mest tillämpligt i förhållande till medarbetarskap. Enligt detta synsätt ses ledarskapet som en gemensam process där formella ledare och medarbetare samverkar. I en organisation med ett relationsorienterat ledarskap är chefens uppdrag att skapa ett öppet klimat för diskussioner, gemensamt beslutsfattande och ett delat ansvarstagande. Chefen har fortfarande den formella beslutandemakten men är öppen för att överlämna beslutandemakt till gruppen under förutsättning att viktiga aspekter av chefskapet blir tillgodosedda när beslut ska fattas. (Tengblad m.fl. 2007:42) Ett bra ledarskap kan alltså ses som betydelsefullt för att medarbetarskapet ska bli välutvecklat.

Enligt Christer Ackerman (2007:21) är chefer inte lösningen på hur medarbetarna ska utvecklas inom en organisation. Han menar att medarbetarna själva måste lära sig att lita på vad de redan vet och fortsätta undersöka det de tror på inom organisationen. De måste därmed använda sin frihet och sina val på arbetsplatsen för att utveckla såväl verksamheten som sig själva. Även om en ledare önskar sig ett välfungerande medarbetarskap med ansvarstagande och självgående medarbetare, kan ett sådant inte utvecklas om medarbetarna förväntar sig chefen som en rättvis förtroendegivande auktoritet. Även om chefen kan uppmuntra till att skapa delaktighet, humanism, gemenskap och ett ömsesidigt lärande på arbetsplatsen, är det enligt Ackerman medarbetarna som avgör om det blir verklighet eller inte. Den som ställer krav på att chefen ska lösa allt riskerar att slösa energi på sådant som ligger utanför sig själv och kan därmed glömma bort att istället ta saken i egna händer. Ackerman menar att förtroende mellan chefer och medarbetare ofta uppstår genom spontana möten. Han menar att det i början av en relation är viktigt att från medarbetarens sida föra dialog i ett visst samförstånd och undvika kommunikationsblockeringar. Det är också viktigt att göra något produktivt tillsammans. När det gäller chefens öppenhet menar Ackerman att medarbetarna kan påverka genom att själva vara öppna med t.ex. vad de vill åstadkomma med arbetet samt vad som är bra och vad som behöver utvecklas på arbetsplatsen. Han menar också att medarbetarna kan ta initiativ till att diskutera arbetsplatsens värderingar, vilket också kan bidra till större öppenhet. Även

när det gäller motivation menar Ackerman att medarbetarna bör ta en aktiv roll inom sin organisation. Han menar att chefen oftast lyfts fram som ett positivt exempel när en organisation gjort något bra och att medarbetare som inte handlar själva istället blir objekt för handling. Detta leder inte till några mål och utveckling för medarbetarna. (Ackerman 2007:80)

2.7 Multiprofessionella team

Vården kännetecknas av att en stor del av arbetet sker i multiprofessionella team, i vilka ett flertal olika professioner, med läkare, sjuksköterskor, m.m., ska samverka. Dessa organisationer blir ofta svårstyrda och problem kan uppstå när de olika professionernas värderingar och arbetssätt ska mötas. Samarbetsformen inom teamen är traditionellt hierarkiskt där läkarna står högst i rang följt av undersköterskor och sjuksköterskor. (Andersson m.fl. 2013) Inom vården finns det även nyare typer av multiprofessionella team där t.ex. allmänläkare från vårdcentraler kan samarbeta med kuratorer från kommunens socialtjänst. Andersson m.fl. (2013:220) anser att det finns en stor skillnad mellan den normativa idealbilden av multiprofessionella team och hur dessa team fungerar i praktiken och de menar att de i själva verket inte är särskilt multiprofessionella. De pekar bland annat ut kupéisering, vilket innebär att teammedlemmarna främst bedriver problemlösning och utveckling inom den egna professionen som en anledning till detta. Hotet mot den egna professionella identiteten uppfattas som större än vinsterna som ett samarbete över ”gränserna” kan ge, vilket aktivt bör begränsas. En annan strategi till att motarbeta detta kan enligt Andersson m.fl. vara en stärkt organisationsidentitet där ledare och medarbetare interagerar för att skapa gemensamma organisationsföreställningar. Detta menar de dock förutsätter förtroendefulla relationer mellan teammedlemmar och mellan medarbetare och teammedlemmar.

2.6 Trivsel på arbetsplatsen

Enligt Frederick Taylors scientific management-teorier arbetar medarbetaren enbart för pengar och vill därför behöva göra så lite som möjligt till en så hög lön som möjligt. I nyare forskning ses arbetstillfredsställelse mer som en attityd som påverkas av individens tankar, känslor och beteende. Tyngdpunkten ligger ofta på faktorer som stressande händelser, ledare, arbetsgrupper, fysiska inställningar samt belöningar och straff. (Brief & Weiss 2002)

1943 introducerade psykologen Abraham A. Maslow sin behovspyramid. Denna modell delar in människans olika behov och placerar dem på en skala i form av en pyramid. Pyramidens bas utgörs av de mest grundläggande behoven som sömn och mat. De översta stegen består av tillhörighets- och statusbehov medan mellanskiktet utgörs av behov av mer social karaktär som familj, vänner och relationer. (Maslow 1987) Medarbetarnas önskan om välbefinnande och arbetstillfredsställelse i dagens Sverige kan enligt denna teori sägas höra hemma på det översta steget. 1959 utvecklades Maslows teorier av psykologen Frederick Herzberg som lanserade den så kallade tvåfaktorsteorin. (Herzberg mfl. 1959) Denna teori skiljer på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Klassiska arbetsrelaterade faktorer som arbetsledning, lön, fysisk miljö och personalpolitik räknar Herzberg som hygienfaktorer. Dessa faktorer, menar han reducerar medarbetarnas missnöje utan att för den delen bidra till att skapa tillfredsställelse och motivation. Till motivationsfaktorerna räknar han bland annat erkännande, utvecklingsmöjligheter och ansvar, vilket bidrar till att skapa tillfredsställelse och motivation, men som inte reducerar missnöje. John G. Nicholls (1984) talar om motivationsklimat, vilket han menar kan vara antingen uppgiftsorienterat eller resultatorienterat. Ett uppgiftsorienterat motivationsklimat fokuserar på individens utveckling och ansträngning medan ett resultatorienterat fokuserar på sociala jämförelser och tävlingssammanhang.

Annika Härenstam (2010) framhåller vikten av arbetsgemenskapen. Hon menar att sociala relationer är nödvändiga för att människor ska förstå sin omvärld. Många medarbetare uppfattar den sociala gemenskapen som den starkaste drivkraften för sitt arbete. I sina kontakter med chefer, kollegor och kunder får medarbetarna bekräftelse och uppskattning när de gör något bra. De kan även få kritik när de gör något som uppfattas som mindre bra. Härenstam menar att den sociala gemenskapen blir särskilt viktig när arbetslivet genomgår förändringar, eftersom det leder till att medarbetarna, på ett konstruktivt sätt får en större möjligheter att möta utmaningar i arbetslivet.

2.7 Samarbete

Organisationer som är allt mer uppbyggda av strukturerade nätverk, decentralisering, visioner och självstyrande grupper, menar Charlotte Simonsson (2002) kräver en annan syn på kommunikationen mellan medarbetare och chefer. Enligt Simonsson (2002:232) uttrycker medarbetarna ofta önskemål om att få arbetsrelaterad information direkt från chefen. Detta menar hon har sin grund i att personlig kommunikation innebär en större möjlighet att skapa förståelse för mångtydighet,

komplex information än exempelvis datormedierad kommunikation. Det som förespråkas kan dock ofta beskrivas som mer tolkad och förädlad information än som saklig neutral information. Hon menar att ledaren i en modern organisation har en viktig uppgift i att påverka de anställdas idéer, förställningar och värderingar. Detta måste ske i dialog med medarbetarna.

Enligt Håkan Sandberg (2011) har samarbetet mellan medarbetarna stor inverkan på hur trivseln upplevs på arbetsplatsen. Ett väl fungerande samarbete, menar han ger energi och är berikande för medarbetarna. Ett dåligt samarbete kan däremot leda till att medarbetarna drabbas av trötthet, håglöshet och utmattning. Att arbeta i team kan vara påfrestande. Orsaken till att ett samarbete fungerar dåligt kan vara otydliga arbetsuppgifter, oklarhet om syfte och mål med uppdraget, vilken typ av möten man ska ha och hur arbetet ska utföras. Dessa faktorer kan leda till spänningar och splittring inom gruppen. Sandberg menar att chefen har en viktig roll för hur samarbetet ska fungera, genom att se till att målen är tydliga och att ge feedback. Frånvarande chefer eller en diffus ledning som ger dålig feedback kan enligt Sandberg öppna för att starka individer tar över och driver sina särintressen inom gruppen.

2.8 Glidning

Michael J. Withey och William H. Cooper (1989) beskriver fyra sätt som missnöjda medarbetare i en organisation kan reagera på. Dessa är *exit*, *voice*, *loyalty*, och *neglect*, vilket innebär att de antingen lämnar organisationen, talar ut om de upplevda problemen, visar lojalitet eller genom neglecta. Neglekt innebär att medarbetarens produktivitet minskar och att medarbetaren inte fullföljer sina arbetsuppgifter fullt ut. Detta kan leda till att medarbetarna får ett lägre kvalitetstänk, en högre sjukfrånvaro och kronisk lathet. (Hagedoorn m.fl. 1999:310) Neglekt kan ses som en mer destruktiv reaktion än att t.ex. lämna organisationen. Liljegren m.fl. (2007:175) menar att neglekt är vanligare bland äldre medarbetare, eftersom dessa har svårare att hitta ett nytt jobb om de istället skulle välja att lämna arbetsplatsen.

Neglekt kan även användas för att beskriva missnöjda chefer. Eric Carlström (2009) beskriver, det han kallar för *glidningen* bland mellanchefer inom vården. Eftersom medarbetarnas ökade självständighet innebär att de numera hämtar information från personliga nätverk och elektroniska

verktyg som gjorts tillgängliga för dem, är mellanchefer inte lika positionerad i mitten som tidigare. (Carlström 2009:153) Eftersom verksamheten inom vården idag mestadels bedrivs i team har varje team ofta en intern ledare som coachar medarbetarna, vilket traditionellt ses som vårdchefens uppgift. De olika teamens sammansättning kan ibland även röra sig utanför den egna verksamheten. Teamen har inte heller alltid tid att förankra eller invänta beslut från vårdchefen, vilket försvagar chefens ställning. Carlström menar att detta kan leda till så kallad glidning. Vårdchefen kan *glida uppåt*, *glida nedåt*, eller *glida ut*. Att chefen glider uppåt innebär att den närmar sig ledningen och den operativa verksamheten. På detta sätt ges vårdchefen en möjlighet att i större grad ta del av information samt påverka verksamhetens och den egna utvecklingen. Om chefen glider nedåt, närmar den sig medarbetarna. Detta kan innebära att den blir starkt lojal med vårdtagarna och mindre hörsam för ledningens krav på besparingar etc. Glida ut, vilket är detsamma som neglekt, innebär att vårdchefen hamnar vid sidan av i organisationen, frivilligt eller påtvingat. Resultaten av detta kan bli att medarbetarna får större befogenheter att själva leda verksamheten. (Carlström 2009:168)

2.9 Analysverktyg

Resultaten från den empiriska undersökningen analyseras med hjälp av litteraturen från referensramen. Det hela kategoriseras utifrån de fyra begreppsparen från Hällsén och Tengblads medarbetarskapshjul, vilka tidigare beskrivits mer ingående. (Hälstén & Tengblad 2011:15)

3. Metod

I uppsatsen undersöks faktorer som förtroende, gemenskap, engagemang och ansvarstagande, vilket är svårt att mäta kvalitativt i siffror. Den genomförda studien bygger därför på en kvalitativ strategi, vilket innebär att tyngdpunkten vid insamling och analys av data ligger på ord snarare än kvantifiering. (Bryman 2011:340) Uppsatsen kommer i och med sin kvalitativa utgångspunkt inte kunna uttala sig generellt om medarbetarskapet i den svenska kommunala förskolan i statistisk mening. Resultaten kommer dock ändå kunna vara relevant för den fortsatta teoriutvecklingen. Uppsatsens ansats är både deduktiv och induktiv. Deduktiv, eftersom existerande teorier testats mot ett empiriskt material i syfte att pröva dess giltighet och induktiv, eftersom nya teorier kan formuleras utifrån resultaten från den empiriska undersökningen. (Bryman 2011:341)

Uppsatsens empiriska undersökning består av en kvalitativ intervjustudie med förskollärare och barnskötare samt chefer på förskolorna i en medelstor svensk kommun. Urvalet har gjorts målinriktat, dvs. genom kontakter med personer utifrån vad forskningsfrågan förskriver. (Bryman 2011:350) Intervjuerna har därefter genomförts på förskolor, förskolechefernas kontor samt i vissa fall via telefon. Intervjustudien har genomförts med sju förskolelärare och två barnskötare på fem olika förskoleenheter i den aktuella kommunen. För att respondenterna ska kunna uttrycka sig ärligt utan att behöva fundera på möjliga konsekvenser är samtliga personer i undersökning anonymiserade. Eftersom det är medarbetarnas uppfattningar och erfarenheter som är relevanta för undersökningen, ligger fokus på deras personliga berättelser. Intervjuerna har därmed genomförts semi-strukturellt, med fasta öppna frågor. (Bryman 2011:413ff)

Av de förskollärare och barnskötare som intervjuats har tre en chef som är placerad i det område där de jobbar. Samtliga av dessa chefer arbetar även som rektor för en grundskola. Sex av de intervjuade från personalen har en chef som är placerad i en annan del av kommunen. Intervjuer har även genomförts med tre förskolechefer i den aktuella kommunen. Datamaterialet har sedan transkriberats, vilket resulterade i totalt 21 sidor text. De chefer som sitter nära medarbetarna kommer i denna uppsats benämnas som närachefer, medan de chefer som sitter långt ifrån medarbetarna kommer benämnas som distanschefer. Eftersom flertalet av de intervjuade cheferna är stationerade på en av de förskolor de är ansvariga för kan en och samma person benämnas såväl närachef som distanschef beroende på situation. Förskolechefen har som uppgift att leda och samordna det pedagogiska arbetet vid en förskola. Därutöver tillkommer ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet, formerna för barns inflytande, föräldramedverkan samt kompetensutveckling för personalen. (Skolinspektionen 2013:3) Förskolechefen har ledningsansvaret för en förskoleenhet. En förskoleenhet utgörs i regel av den verksamhet som bedrivs i en förskolebyggnad. En enhet kan även omfatta flera byggnader om de på ett naturligt sätt hör ihop eller om det finns ett geografiskt samband mellan dem. (Skolinspektionen 2013:6) Kommunen har stor frihet över hur verksamheten ska organiseras. Förskolechefen kan enligt lag överlåta rätten att fatta beslut och utföra vissa ledningsuppgifter till andra inom organisationen. Detta kan vara en anställd eller en av huvudmannen utsedd uppdragstagare. Förskolechefen har dock alltid det yttersta ansvaret för verksamheten. (Skolinspektionen 2013:5)

Figur 1 visar en förteckning över de intervjuade förskollärarna och barnskötarna. De chefer som intervjuades var chef 1, chef 2 och chef 5.

Person	Förskola	Distans/nära	Chef
Förskollärare 1	A	Distans	Chef 1
Förskollärare 2	A	Distans	Chef 1
Barnskötare 1	B	Distans	Chef 1
Förskollärare 3	C	Distans	Chef 2
Förskollärare 4	D	Nära	Chef 3
Barnskötare 2	D	Nära	Chef 3
Förskollärare 5	E	Distans	Chef 4
Förskollärare 6	F	Nära	Chef 5
Förskollärare 7	F	Nära	Chef 5

Figur 1

4. Resultat

I denna del presenteras intervjustudiens resultat med hjälp av analysverktygets fyra kategorier.

4.1 Förskollärare och barnskötare

Förtroende och öppenhet

Samtliga intervjuade förskollärare och barnskötare säger sig ha förtroende för sin chef. En av förskollärarna som har närchef och som även är arbetslagsledare säger sig dock sakna förtroende för chefens kompetens och kunskaper om verksamheten, men menar att de ändå har en bra dialog.

De förskollärare och barnskötare vars chef leder på distans berättar att cheferna besöker deras förskolor en förmiddag i veckan. I övrigt sker kontakten via telefon, e-post eller sms. Medarbetarna som leds på distans är mestadels nöjda med hur dialogen mellan chefer och medarbetare bedrivs.

”Just det här att [chefens namn] sitter på kontoret här en [förmid]dag i veckan är väldigt bra - att hon finns till hands. Och sen funkade det väldigt bra om vi har andra

frågor under veckan, för då kan vi alltid höra av oss till våran chef. Man känner aldrig att man t.ex. skulle vara jobbig om man hör av sig till sin chef.” Förskollärare 1

Vissa av medarbetarna berättar om tidigare erfarenheter av chefer som även varit rektorer i grundskolan. De upplever att det blivit betydligt bättre med en chef som enbart har förskolor som sitt ansvarsområde. De förskollärare och barnskötare vars chef i dagsläget sitter nära medarbetarna, men som även är rektor för en grundskola får sällan besök av chefen. Kontakten sker främst via e-post och telefon. Representanter för medarbetarna träffar även sina chefer på husmöten och arbetsplatsträffar. Mycket av kontakten sker via arbetslagsledarna som träffar chefen en gång i veckan.

”Hon är inte så närvarande. Oftast så är det genom mail, genom våran a-ledare. Hon visar sig väldigt sällan ute på golvet här hos oss.” Förskollärare 4

Vissa av medarbetarna säger att de hade fördragit att chefen var mer synlig på arbetsplatsen. Det flesta är dock överens om att dialogen mellan medarbetare och chef fungerar bra. En dem som har en närchef berättar att hon tycker dialogen är bra, eftersom de är vana vid att klara sig utan regelbundna besök från chefen.

Gemenskap och samarbete

Enligt respondenterna är trivseln bland personalen på förskolorna god. Flera av dem som intervjuats talar om ett ”öppet klimat” och framhåller att personalen har lätt för att prata med varandra och att konflikter kan lösas professionellt. Vissa menar att de även kan prata med varandra om privata problem och de stöttar varandra om någonting är jobbigt. Några av medarbetarna som har chefen nära sig berättar att de ibland brukar ses också på fritiden, vilket de själva menar har bidragit till att stärka personalgruppen. På frågan om hur de själva bidrar till att skapa gemenskap och trivsel framhåller många vikten av att vara glad och trevlig mot kolleger och barn. En förskollärare som också är arbetslagsledare på en av förskolorna där chefen har sin placering i området, framhåller problemlösning som bidragande faktor till trivsel.

”Jag skulle väl säga att jag just ser mycket till helheten, vad vi kan göra tillsammans för att underlätta om det är problem i vardagen. Dels med frånvaro av personal och så, att jag kan se till helheten och hjälpa och stötta, så att man får ihop vardagen.”
Förskollärare 6

En annan förskollärare framhåller sin roll som nyutexaminerad som trivselspridande.

”Eftersom jag är nyexad så bidrar jag kanske med iver. Allting är ju väldigt nytt för mig, så jag tycker allting är spännande. Jag tycker det är jättespännande att gå på utbildningar och liksom gå på föreläsningar och sådär. Så det kanske jag bidrar med.”
Förskollärare 5

Respondenterna är överens om att samarbetet mellan kollegerna på förskolorna fungerar bra. Vissa talar om hur de hittat sina roller och att varje person gör ”det de är bra på”. En av medarbetarna som har chefen på distans menar att också chefen stöttar i samarbetet. En annan framhåller att medarbetarna på hennes förskola tycker ganska lika om saker och ting, vilket hon menar är bra. De medarbetare som har chefen nära sig framhåller särskilt vikten av samarbetet mellan medarbetarna som nödvändigt för att verksamheten överhuvudtaget ska fungera.

”Det är stort samarbete. Vi hjälps ju åt hela tiden. Vi är ju tre pedagoger och vi är ju 22 barn i våran barngrupp och skulle vi inte ha något samarbete alls så blir det ju att man står själv med 22 barn. Det anses ju som självklart att vi måste ha samarbete.”
Förskollärare 7

Engagemang och meningsfullhet

De flesta respondenterna anser att deras arbetsuppgifter är roliga. Särskilt de uppgifter som handlar om att arbeta med barnen. Många menar dock att barngrupperna är för stora och att arbetsuppgifterna därför ofta är betungande och leder till stress.

”Så fort det händer nånting som gör att det blir förändringar, då är det ju tufft. Eller om personal är sjuka och det blir svårt att få in vikarier och sådär, då är det kämpigt att orka med. Sen är det ju svårt att hinna med alla barn när man har mycket

arbetsuppgifter, med läroplan i ryggen och sen alla mål där som man vill kunna uppnå och uppfylla, så är det svårt när det är många barn.” Förskollärare 7

Några menar att det goda samarbetet gör att det ändå fungerar bra och att de galler att lära sig att prioritera. Vissa av förskollärarna framhåller den pedagogiska biten som extra givande. En av barnskötarna berättar hur hennes arbetsuppgifter delvis förändrats på grund av den reviderade läroplanen.

”Det är ju en tolkningsfråga hur man tolkar läroplanen, men det har ju blivit lite annorlunda när man tänker sig hur det var förut. Nu har ju vi barnskötare inte förtroendet har t.ex. utvecklingssamtal utan det är ju förskollärarens uppgift. Men vi ska vara med och prata ihop dom här samtalen och prata om barnen. Vi ska vara delaktiga hela tiden, men vi ska inte ha dom.” Barnskötare 2

De förskollärare som även är arbetslagsledare framhåller sina uppgifter som givande. Andra förskollärare anser dock att ökad pappersexercis leder till att de får mindre tid över för barnen. En av barnskötarna menar att det har blivit mer att göra i jämförelse med den tid då varje förskola hade en egen chef, som då kallades föreståndare.

”Förr fanns det ju föreståndare på husen som tog en del arbetsuppgifter som vi gör nu i barngruppen samtidigt som vi har fått fler barn, större barngrupper. Så det har blivit stressigare, mer och fler arbetsuppgifter och i och med att barngrupperna har ökat så är det klart att arbetsuppgifterna har blivit fler.” Barnskötare 1

Hon menar att detta lett till att medarbetarna numera får ta ett större ansvar.

”Det är klart att vi får ta större ansvar. Chefen sitter ju inte på huset nu för tiden utan chefen sitter ju på ett annat hus, så vi löser mycket i vårt hus själva och det är klart att vi får ta större ansvar då. Men samtidigt så finns ju förskolechef tillgänglig, men kanske inte på det sättet som förr. Nu är det mer att man träffas en eller två gånger i veckan och checkar av. Man ringer om det är något och så. Det är ju inte den där riktiga direktkontakten, så man kan gå och fråga om saker och ting. Då är det klart att man tar större ansvar för då löser vi ju mycket själva.” Barnskötare 1

Samtliga respondenter säger att det är när barnen mår bra och utvecklas som arbetet är som mest givande. Vissa säger även att det känns stimulerande när målen i läroplanen uppnåts. En förskollärare berättar om att det kan vara jobbigt vid misstanke om att något barn far illa.

Respondenterna anser att de har goda utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Flera berättar om att ledningen erbjuder dem kontinuerlig kompetensutveckling. Vissa kurser är obligatoriska, men därutöver har de även möjligheten att få läsa andra kurser. Förskollärare berättar om att de går eller har gått kurser i pedagogisk dokumentation, matematik, IT, estetik samt kurser med olika pedagogiska inriktningar. En barnskötare menar dock att hon delvis är begränsad när det gäller kompetensutvecklingen eftersom hon saknar högskoleutbildning, vilket många kurser kräver. Utöver kompetensutvecklingen säger flera av respondenterna att de utvecklas mycket i det dagliga arbetet med barnen och en av dem framhåller även en organisatorisk förändring som hon menar bidragit till mycket ny kunskap.

De flesta respondenterna anser sig i någon mån ha möjlighet att påverka verksamheten. Möjligheten att påverka framhålls särskilt av de förskollärare och barnskötare som har chefen nära sig.

”[Vi kan påverka] ganska mycket för det är ju jag och mina kollegor på golvet som är den inre organisationen. Det är ju vi som lägger upp verksamheten inom ramarna. Den här organisationen styr vi jättemycket över. Och val av aktiviteter, beroende på vilka mål vi har att sträva emot. Vad vi på våran avdelning och hela huset har att prioritera. Så jag och vi påverkar verksamheten mycket.” Förskollärare 6

”Väldigt mycket. Man ska ju lyssna mycket på vad barnen vill, men jag kan ju ändå försöka styra in barnen på det jag tycker är intressant och det jag ser att barnen är intresserade av.” Förskollärare 4

”Det kan man göra hela tiden. Nu ska vi ha planering här inne och då sitter vi och bestämmer tillsammans och har olika tyck och tänk och är det svåra uppgifter eller

svåra saker så får man prata med chefen om det skulle va så att det är ingenting man kan påverka spontant här. ” Barnskötare 2

Ansvarstagande och initiativförmåga

På frågan om ansvarsområden inom organisation talar samtliga respondenter om sitt ansvar för barngruppen, vilket de delar med sina två kolleger i arbetslaget. Vissa berättar även om övriga ansvarsområden som de har förutom barngruppen, vilket kan handla om beställningar av materiel, pedagogisk dokumentation, tillsätta vikarier m.m. En tidigare barnskötare som utbildat sig till förskollärare berättar att det för hennes del lett till ett utökat ansvarsområde.

”Som förskollärare har man ju ett lite större pedagogiskt ansvar än barnskötare, även om man hjälps åt i hela arbetslaget för att få en bra grupp och verksamhet för barnen.”

Förskollärare 1

Nästan alla respondenterna kunde berätta om hur de tagit nya egna initiativ för att utveckla organisationen. Många anser dock att de flesta beslut fattas gemensamt. Som exempel tar de upp allt ifrån mindre saker som att titta på schemat på ett annat sätt eller att förenkla blanketter, till stora saker som att organisera om avdelningarna på en förskola eller vara med och öppna upp en helt ny förskoleverksamhet. Vissa berättar även om hur de tagit initiativ till att arbeta mer med specifika saker, som språk och bilder eller gymnastik. En förskollärare berättar om hur hon i och med sin utbildning i pedagogisk dokumentation varit med och spridit denna kunskapen vidare till övriga förskollärare i kommunen.

4.2 Chefer

Två av förskolecheferna är ansvariga för ett flertal förskoleenheter i kommunen, vilka de besöker regelbundet. Den tredje förskolechefen är även rektor för en grundskola som ligger i anslutning till den förskola hon är ansvarig för.

Förtroende och öppenhet

De tre förskolecheferna anser alla att de har förtroende för sina respektive medarbetare. En berättar att hon nyligen haft lönesamtal och att hon därigenom fått bra återkoppling. De andra två framhåller särskilt medarbetarnas professionalitet som förtroendeskapande. En av dem menar att det är noga att ge information till medarbetarna och att vara ärliga i det man vet, så att de ska få tillit till sin chef. och känna trygghet i sin yrkesroll. Den andre förskolechefen, som även är rektor för en grundskola och är placerad i samma område som förskolan hon ansvar för, berättar att andelen högskoleutbildade förskollärare är ovanligt hög bland hennes medarbetare och att många av dem numera även har förskollärlägitimation.

”Man sköter arbetet mycket bra och ibland har man frågor om sånt vi behöver dryfta tillsammans, men mycket är ju sånt som jag inte alls petar i på något sätt. Dom handhar problem själva och lyfter det till mig om det behövs, så jag litar fullständigt på dom.” Förskolechef 5

En av cheferna, som leder på distans menar att medarbetarna uttrycker en önskan om att hon ska vara mer närvarande på förskolan än den nuvarande förmiddagen i veckan.

Dialogen med medarbetarna beskrivs på olika sätt. En av cheferna berättar om att hon försöker ha en öppen relation till sin personal. Om hon ser något problem någonstans, t.ex. att inte läroplanen följs tar hon en diskussion om det. Hon menar att hon går ut med att hon önskar en öppen dialog och tycker hon får bra respons från medarbetarna. En annan chef talar om tycker att om att ha ett nära ledarskap. Chefen som även är rektor för en grundskola berättar om att dialogen sker genom arbetsplats- och ledningsgruppträffar. Hon gör även verksamhetsbesök, vilket hon menar ger många tillfällen till att diskutera saker som kommer upp. Mycket av kontakten sker även via e-post och telefon.

Gemenskap och samarbete

Förskolecheferna jobbar mycket genom arbetslagsledarna som finns på varje förskola. En av cheferna berättar att hon gör regelbundna besök på förskolorna, men att hon inte är delaktig i den

verksamhet som sker där. Istället beskriver hon sin roll som ett bollplank och någon som tittat på verksamheten utifrån och som ska få den att fungera, med hjälp av arbetslagsledarna. Chefen som även är rektor framhåller istället sin roll som mötesordförande för ledningsgruppen som hon även gör dagordningen till. Hon har även en stående punkt på förskolans arbetsplatsträffar, vilka leds av arbetslagsledaren. Chefen menar att förskolan och skolan även har behållning av varandra under de gemensamma mötena samt att det sker ett bra utbyte mellan chefer och personal. Under dessa träffar ges det möjlighet att diskutera särskilda händelser, men även en möjlighet för chefen att vidareförmedla information från den styrande förvaltningen. Eftersom det är mycket personal förekommer diskussioner i smågrupper.

En av cheferna anser att samarbetet mellan henne och medarbetarna kan handla om att sätta upp långsiktiga mål. Hon berättar bland annat att hon vill att förskolorna arbetar mer med en pedagogik som kallas Reggio Emilia. Samarbetet beskriver hon som att chefen arbetar övergripande utifrån läroplanen och att personalen verkställer. Chefen som även är rektor menar att samarbetet kan avgöras av situationen, t.ex. om något problem uppstår med något barn kräver det andra åtgärder än de rutinmässiga.

Två av cheferna berättar om hur de anordnar aktiviteter för medarbetarna för att bidra till gemenskapen mellan medarbetarna. En berättar att de i samband med en planeringsdag veckan innan hade ätit lunch på stadshotellet. Hon menar att det visserligen är en enkelt grej, men samtidigt ett sätt för medarbetarna att kunna ha trevligt tillsammans, även när det inte handlar om jobb. Chefen som även är rektor berättade om att de, terminen innan hade genomfört en större aktivitet i grannkommunen och bjudit på middag efteråt. Hon menar dock att det lika gärna kan lika gärna röra sig om enklare grejer som att äta pizza en kväll på skolan. Därutöver, menar hon att arbetslagsträffarna brukar vara trevliga och att det även är viktigt att ge feedback till personer och avdelningar som gjort något bra. Detta menar hon är svårt eftersom antalet medarbetare som hon totalt sett är ansvarig för överskrider 70 personer.

Engagemang och meningsfullhet

De tre cheferna beskriver sina respektive förhållningssätt på olika sätt. En av dem anser att hon är öppen och lyssnar in vad personalen har att säga. Hon menar att det är viktigt att bekräfta alla och

att hon försöker göra det, även om det ibland är stressigt. En annan betonar vikten av att både hon och medarbetarna ska veta vad uppdraget är och jobba mot samma mål. Den tredje menar att menar att det finns en skillnad mellan att vara chef och att vara medarbetare.

”Vi kan ju sitta och prata om vad som helst i fikarummet, men är det så att vi har en fest så är inte jag den som ska stanna kvar längst. Då ser man till att gå lite tidigare. Man kanske släpper sig lite friare när inte jag är med.” Förskolechef 5

Cheferna säger sig ta del av medarbetarnas uppfattningar om den egna arbetssituationen genom att antingen göra verksamhetsbesök eller via medarbetarenkäter och medarbetarsamtal. En av cheferna betonar särskilt det förstnämnda.

”Det gör jag mycket genom att försöka vara i verksamheten, vilket jag tycker det har blivit för lite av. Men det är ju mitt mål, att vara mer i verksamheten. Sen genom medarbetarsamtal och samtal med personer om det är något som fungerar bra eller kanske fungerar mindre bra. Så det är samtal och kommunikation som jag använder mig mest av.” Förskolechef 1

Chefen som även är rektor framhåller istället ett kvalitetssäkringssystem som de använder sig av samt kommunens medarbetarenkäter. Hon tycker det är särskilt viktigt med medarbetarsamtalen som hålls regelbundet. Därutöver menar hon att det finns en möjlighet för förskollärarna att kontakta henne vid akuta problem.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Cheferna talar om barnens välbefinnande som sitt största ansvar. Därefter kommer personalansvaret samt ansvaret för ekonomin och säkerheten på arbetsplatserna. En chef berättar att hon får en budget i januari som hon tillsammans med en av kommunens ekonomer fördelar på personalkostnader och material, som förskolorna själva ansvarar för att köpa in. Den ekonomiska biten, menar hon fungerar mycket bättre sedan de nyligen fått en ny ekonom, då den tidigare var oerfaren. En av cheferna anser att barnens välbefinnande och personalens arbetsmiljön går hand i hand.

Cheferna delegerar ansvaret för materialpengarna till förskolorna, som även har möjlighet att äska pengar till olika större inköp. Även vissa samtal och enklare problemlösning med föräldrar samt vikarieanskaffning sköts av förskolorna. Ansvar delegeras från förskolechefen till arbetslagsledaren som i sin tur kan delegera ut uppgifter till personalen på förskolan. En av cheferna berättar även om ett kvalitetssäkringssystem som arbetslagsledarna ansvarar för och som de regelbundet sammanställer tillsammans med chefen, som sedan rapporterar om resultaten till förvaltningen. Chefen som även är rektor berättar att placeringen av barn på olika avdelningar tidigare skötts av henne och arbetslagsledaren tillsammans. Detta menar hon dock ska centraliseras till förvaltningen.

Cheferna anser att medarbetarna tar många initiativ för att utveckla verksamheten. Bland annat genom att ta på sig särskilda ansvarsuppgifter, som till exempel IT, matematik eller ansvar för utvecklingssamtal. En chef menar att hennes medarbetare tar nya initiativ utifrån läroplanen och aktuella forskningsrön, samt arbetar mycket med att lyssna in barnens önskemål. Hon menar dock att personalen ofta känner att de inte hinner med vad de vill på grund av barngruppernas storlek.

En av förskolecheferna berättar att hon tidigare arbetade som föreståndare vid en förskola. Vid denna tid hade hon främst ansvar för den pedagogiska biten samt personalansvar till viss del. Som föreståndare upplevde hon ett större stöd från förvaltningen avseende ekonomi- och personalfrågor än vad hon får som förskolechef. Stöd förekommer fortfarande, men stramare budgetar har gjort arbetet svårare. Det har inte skett några egentliga nedskärningar, men hon menar att barngrupperna har blivit större utan att mer pengar skjutits till.

En annan chef upplever sin roll som rolig, eftersom förskolan är under förändring. Hennes ansvarsområde innefattar både barnen, personalen och ekonomin. Hon menar dock att den, av kommunen uppsatta budgeten inte alltid stämmer överens med styrdokumentens krav för förskolan.

Förskolechefen som även är rektor menar att myndighetsutövandet är mindre inom förskolan än i skolan. Hon tar upp pedagogisk dokumentation som ett exempel, vilket hon medger även finns

inom förskolan men att det där är mindre omfattande.

5. Analys

I denna del analyseras resultaten från den empiriska undersökningen utifrån referensramens litteratur med hjälp av det tidigare beskrivna analysverktyget.

5.1 Förtroende och öppenhet

De medarbetare och chefer som deltagit i den empiriska undersökningen säger sig ha ett ömsesidigt förtroende för varandra. En av medarbetarna som har en närchef anser dock att chefen saknar kunskap om förskoleverksamheten. Två av cheferna nämner personalens kompetens som en förtroendeingivande faktor. En av dem framhåller särskilt den höga andelen högskoleutbildade bland personalen samt att många av dem därutöver innehar förskollärlärolegitimation.

De medarbetare som har en distanschef anser sig ha en bra dialog med sina respektive chefer. Dels genom chefernas regelbundna besök på de olika förskolorna, dels genom kontakten via telefon, e-post och sms. Även de medarbetare som har en närchef säger sig ha en bra dialog med chefen. För dem sker dock den mesta öga-mot-öga-kontakten via arbetslagsledaren samt på formella möten och under medarbetarsamtal.

Enligt Ackerman (2007) uppstår förtroendet mellan chefer och medarbetare ofta genom spontana möten. Cheferna som befinner sig fysiskt nära medarbetarna besöker dock sällan den dagliga verksamheten på förskolorna. Anledning till detta torde vara att de även är rektorer för en grundskola och att de därför inte har tid till detta. I likhet med distanscheferna sker dock kontakt via e-post, telefon och sms. Att en ledare är fysiskt nära innebär, enligt Antonakis och Atwaters (2002) inte nödvändigtvis att den uppfattas som psykosocialt nära av medarbetarna. Samtidigt är det möjligt att en chef som är placerad långt ifrån följarna upplevs som psykosocialt nära. Graden av upplevd regelbunden interaktion menar de också påverkar hur en ledare uppfattas av följarna. Av de medarbetare vars chef är placerad i en annan del av kommunen är det ett flertal som är uttryckligen

nöjda med chefens närvaro. Detta trots att chefen endast besöker respektive förskola en förmiddag i veckan. Särskilt nöjda är de medarbetare som tidigare haft en chef som även varit rektor för en grundskola, men som numera endast är ansvarig för förskolor. Kilhammar (2011) menar att medarbetare ofta efterfrågar chefer som visar tillit och är lyhörd gentemot dem. Enligt Ackerman (2007) kan medarbetarna påverka detta genom att själva vara öppna med t.ex. vad de vill åstadkomma med arbetet samt vad som är bra och vad som behöver utvecklas på arbetsplatsen. Flera medarbetare berättar om hur de brukar höra av sig till chefen om problem skulle uppstå.

5.2 Gemenskap och samarbete

Samtliga intervjuade medarbetare anser att arbetsgemenskapen på deras respektive förskolor är god. De menar att det råder ett öppet klimat och att problem som uppstår mellan personal kan lösas på ett konstruktivt sätt. Den sociala gemenskapen är, enligt Härenstam (2010) ofta den starkaste drivkraften i arbetet. Det är i kontakt med chefer, medarbetare och kunder, eller som i det här fallet barnen och deras föräldrar, som medarbetarna får bekräftelse och uppskattning för det som är bra samt reaktioner på det som behöver förbättras i verksamheten. Samtliga intervjuade chefer berättar även om att de brukar ordna aktiviteter för medarbetarna för att förbättra gemenskapen och samarbetet, samt öka trivseln bland medarbetarna.

Medarbetarna är överens om att samarbetet på förskolorna fungerar bra. Vissa berättar om hur de olika medarbetarna har hittat sina egna roller och därmed får göra det de är bäst på. En av de medarbetare som har en distanschef berättar även att hon tycker att chefen är med och stöttar i detta arbete. Detta kan jämföras med det relationsorienterade ledarskapet, vilket Tengblad m.fl. (2007) anser vara mest tillämpligt i förhållande till medarbetarskap. Enligt detta synsätt är ledarskap en gemensam process där formella ledare och medarbetare samverkar. Chefens uppdrag är att skapa ett öppet klimat för diskussioner, gemensamt beslutsfattande och ett delat ansvarstagande. De medarbetare som har en närchef betonar särskilt samarbetets betydelse för att verksamheten ska fungera, även över yrkes- och avdelningsgränser. Enligt Sandberg (2011) har samarbetet en stor inverkan på hur trivseln fungerar på en arbetsplats. Ett dåligt samarbete påverkar arbetsmiljön negativt och kan leda till trötthet, håglöshet och utmattning bland medarbetarna. Samarbetsproblem kan uppstå om det råder oklarheter om uppdragets syfte och mål. Sandberg (2011) menar att det är

chefens uppgift att tydliggöra dem för alla medarbetare samt ge kontinuerlig återkoppling i det dagliga arbetet. En frånvarande chef kan leda till att starka individer tar över och att ett informellt ledarskap uppstår. På förskolorna skulle dessa starka individer kunna vara förskolornas olika arbetslagsledare. Enligt Carlströms (2009) studier från vården kan arbete i team innebära att teamledaren övertar chefens coachande roll i verksamheten, vilket innebär att chefen ”glider” iväg från verksamheten. En av medarbetare som har en närchef berättar om hur de är vana vid att chefen inte är fysiskt närvarande på förskolan, men att de klarar sig bra ändå. Detta skulle tyda på att ett informellt ledarskap existerar på förskolan. Detta kan få negativa konsekvenser då chefslösa arbetsgrupper, enligt Tengblad m.fl. (2007) saknar ekonomiska och kunskapsmässiga resurser för att själva styra verksamheten.

Förskolans arbetslag, bestående av förskollärare och barnskötare skulle kunna jämföras med de multiprofessionella team som är vanliga inom vården. Denna typ av team kan vara svårstyrda och problem kan uppstå när de olika professionernas värderingar och arbetssätt ska mötas. (Andersson m.fl. 2013) Skillnaden mellan förskollärarnas och barnskötarnas uppgifter är dock små. I dagsläget utför de relativt likartade uppgifter i förskoleverksamheten. Den nya läroplanen har dock tydliggjort att det är förskollärarna som har det pedagogiska ansvaret. En av de intervjuade barnskötarna berättar att hon till exempel inte längre får hålla i utvecklingssamtalen på sin förskola.

5.3 Engagemang och meningsfullhet

Medarbetarna på förskolan beskriver sina arbetsuppgifter som givande och meningsfulla. Många anser dock att barngrupperna är för stora, vilket gör det svårare för personalen att hinna med att bedriva den berikande och utvecklande verksamhet som de önskar göra. Några menar även att dokumentation tar mycket tid som de anser kunde ägnats åt barnen istället. En barnskötare som har en närchef berättar att arbetet blivit allt stressigare i och med fler arbetsuppgifter, fler ansvarsområden och större barngrupper. Hon menar att bristen på direktkontakt med chefen gör arbetsituationen svårare och mindre hanterbar, vilket ofta leder till att de löser problem själva utan chefens inblandning.

Enligt Komaki (1986) ägnar sig framgångsrika chefer i större utsträckning åt att samla in

information om verksamheten än andra. Främst sker detta genom att aktivt delta i medarbetarnas arbetsprocess. Cheferna i undersökningen inhämtar information om hur personalen uppfattar sin arbetssituation genom regelbundna möten, ett kommunalt kvalitetssäkringssystem, medarbetarenkäter och medarbetarsamtal. De chefer som gör regelbundna verksamhetsbesök inhämtar även information under dessa tillfällen. Nordengren och Olsen (2006) menar att det är särskilt viktigt att en chef som styr på distans, medvetet bidrar i arbetet för att motivera sina medarbetare. En mer regelbunden interaktion mellan chefer och medarbetare gör, enligt Antonakis och Atwater (2002) även att chefen uppfattas som ”närmare”.

Chefer med allt för stor arbetsbörda har, enligt Tengblad m.fl. (2007) inte samma möjlighet att, genom spontana samtal få vetskap om hur medarbetarna upplever sin arbetssituation. De har även svårare för att kunna avsätta tid till att bygga upp en mer personlig relation till medarbetarna. Sannolikheten är att detta ökar vid breda kontrollspann samt organisationsideal som säger att medarbetarna ska arbeta utan kontinuerlig dialog med sin chef. Näracheferna arbetar även som rektorer, vilket gör deras kontrollspann breda. En av cheferna berättar att det är svårt att ge feedback eftersom hon har ansvar för över 70 personer. Enligt Meier och Bolte (2000) bör chefs kontrollspann vara tillräckligt omfattande för att medarbetarna ska känna sig sedda men inte bevakade. Flera av de medarbetare som har en närachef anser att chefen är frånvarande, vilket talar för att kontrollspannen i detta fall skulle kunna vara för breda enligt Meiers och Boltes definition.

5.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Medarbetarna tar ett stort ansvar i organisationen. Förutom ansvaret för förskolebarnen tillkommer det pedagogiska ansvaret samt ansvar för bland annat inköp, problemlösning i olika situationer, vikarietillsättning, etc. Ansvar delegeras från förskolechefen till förskolornas olika arbetslagsledare, vilka i sin tur kan delegera ansvar till övrig förskolepersonal, vilket stämmer väl överens med Skollagens riktlinjer. (Skolverket 2010) Flera av medarbetarna berättar om sina särskilda ansvarsområden inom organisationen. Medarbetarnas ansvarstagande förutsätter, enligt Kilhammar (2011) att chefen ger sin tillåtelse till detta och delegerar uppgifter samt också på andra sätt bidrar till att skapa förutsättningar för att möjliggöra detta ansvarstagande. Att chefen delegerar ansvar och befogenheter och att ett större ansvar läggs på den enskilda individen är, enligt Nordengren och

Olsen (2006) särskilt viktigt när chefen leder på distans. En av cheferna som var med på den tiden då varje förskola hade en föreståndare berättar om förskoleenheternas utökade ansvarar beträffande ekonomi- och personalfrågor. Trots att ansvar i flera fall decentraliserats har utvecklingen inom förskoleverksamheten även gått i motsatt riktning. Exempel på detta är att kommunen tagit beslut om att utplacering av barn till olika förskoleavdelningar ska centraliseras och hädanefter skötas av den styrande förvaltningen.

Enligt Andersson-Felé (2008) innebär ett ökat ansvarstagande inte att behovet av de personalansvariga cheferna minskar. Cheferna förväntas istället utföra en kombination av traditionellt och modernt ledarskap. Detta gör de dels genom att sätta upp operativa mål, etablera handlingsplaner och fördela resurser, dels genom om att organisera och fördela arbetsuppgifter, styra resultat och lösa problem. Denna kombination innebär, enligt Andersson-Felé att cheferna ofta anser att de har för många underställda.

Medarbetarna kan berätta om olika initiativ de tagit för att utveckla verksamheten. Cheferna anser även att medarbetarnas initiativförmåga är god. Enligt Andersson-Felé är en god arbetsorganisation som en platt organisation där makt och beslutsfattande är decentraliserat och där möjligheterna till ansvarstagande, delaktighet och utvecklingsmöjligheter är goda för de individer som arbetar där.

6. Slutsats

Uppsatsen har sin utgångspunkt i påståendena om att ledarskapet inom offentliga organisationer allt mer präglas av strukturerade nätverk, decentralisering, visioner och självstyrande grupper. Detta har inneburit att medarbetarna fått ett större ansvar för verksamheten inom sina respektive organisationer samtidigt som chefernas roller förändrats. De beskrivna förändringarna har gjort det mer intressant att studera chefens påverkan på medarbetarna inom offentlig verksamhet. Uppsatsen syfte har därför varit att ta reda på hur chefers fysiska närvaro påverkar medarbetarskapet i en kommunal organisation. För att ta reda på detta har synen på medarbetarskapet bland personal som arbetar avståndsmässigt nära respektive långt ifrån sin närmsta chef studerats. Uppsatsens empiriska undersökning har genomförts på de kommunala förskolorna i en medelstor svensk kommun.

6.1 Medarbetarskapet

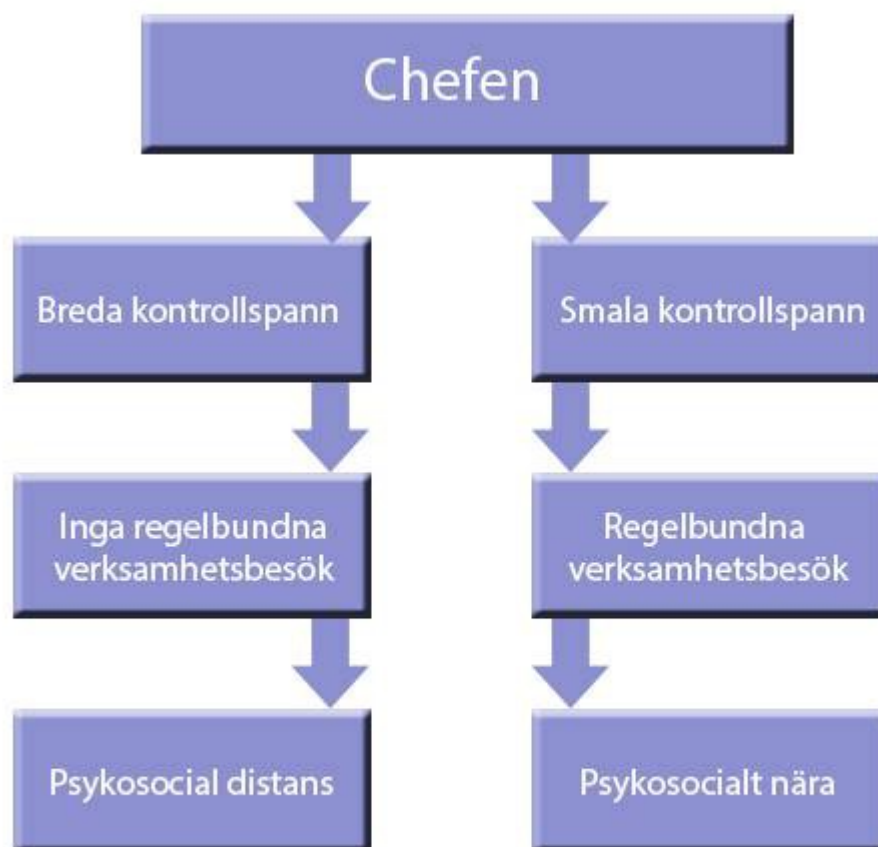
Medarbetarskapet på förskolorna i undersökningen verkar generellt sätt stämma överens med de förutsättningar och egenskaper som Hällstén och Tengblad (2011) menar kännetecknar "det myndiga medarbetarskapet". Ledarskapet kan även beskrivas som en process där cheferna arbetar för att skapa ett öppet klimat för diskussioner, gemensamt beslutsfattande och ett delat ansvarstagande.

Såväl förskollärare som barnskötare talar om en god arbetsgemenskap med ett "öppet klimat" och ett välfungerande samarbete personalen emellan. Arbetsuppgifterna uppfattas som givande och meningsfulla även om många anser sig begränsade av att barngrupperna är för stora. Ansvarsområden och mål verkar vara tydliga på förskolorna, vilket enligt Sandberg (2011) är en förutsättning för att samarbetet ska vara välfungerande och att medarbetarna ska trivas med sina arbeten. Medarbetarna berättar om sina olika arbetsuppgifter samt om sina ansvarsområden som delegeras från förskolechefen till arbetslagsledaren och därefter vidare till övrig personal. Både medarbetare och chefer berättar om hur de ständigt strävar efter att uppfylla målen i läroplanen. Medarbetarna har även möjlighet till fortbildning för att utvecklas kunskapsmässigt. Kontinuerligt erbjuds kurser, vilka en del är obligatoriska och andra kan sökas av eget initiativ. Medarbetarnas uppmuntras till att söka sig till frivilliga kurser.

6.2 Avstånd och det psykosociala

Skillnader mellan de medarbetare som har en närchef och de medarbetare som har distanschef visar sig först och främst genom kontakterna med chefen. Distanscheferna verkar trots det fysiska avståndet vara mer psykosocialt nära medarbetarna än närcheferna. Detta kan tyckas vara en paradox eftersom närcheferna har sina kontor i samma område som medarbetarna medan distanscheferna leder på distans. Det bekräftar dock Antonakis & Atwaters (2002) påståenden om att det fysiska avståndet inte nödvändigtvis påverkar det psykosociala samt att en mer regelbunden interaktion mellan chefer och medarbetare gör att chefen uppfattas som närmare. Skillnaderna torde i detta fall bero på att närcheferna har bredare kontrollspann och därmed mindre tid för spontana verksamhetsbesök än distanscheferna. Kontakten mellan chefer och medarbetare sker vanligtvis genom formella möten samt via e-post, telefon och sms. Distanscheferna gör därutöver regelbundna

besök på de olika förskolorna och får därmed en större möjlighet till spontana möten med medarbetarna. Enligt Komaki (1986) utmärker sig framgångsrika chefer genom att de ägnar mer tid åt att samla in information om medarbetarnas arbetsprestationer än andra, vilket vanligen sker genom ett aktivt deltagande i medarbetarnas arbetsprocess. Även näracheferna samlar in information om medarbetarnas arbetsprestationer, främst genom formella möten, medarbetarsamtal och medarbetarenkäter. Både Tengblad m.fl (2007) och Ackerman (2007) menar att det är spontana besök mellan medarbetare och chefer som skapar förutsättningar för ett ökat förtroende mellan medarbetare och chefer. Samtidigt menar de att cheferna får en förbättrad möjlighet att informera sig om hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation. Medarbetarna talar uteslutande positivt om verksamhetsbesöken och många av dem berättar om tidigare erfarenheter med icke-närvarande chefer, där kontakten med chefen fungerat sämre. En annan anledning till att näracheferna inte upplevs som lika nära, kan i det här fallet vara att cheferna som även är rektorer visar sig mer intresserade av skolan än av förskolan och därför lägger ned mer tid på denna verksamhet. Figur 1 visar hur chefernas kontrollspann kan sägas påverka medarbetarnas uppfattning om närheten till sin närmaste chef på de studerade förskolorna i den aktuella kommunen.



Figur 2

6.3 Distans och kompetens

En annan skillnad som framkommer i studien är uppfattningen om chefernas kompetens. En medarbetare som har en närchef och dessutom är arbetslagsledare berättar att chefen saknar kunskap om den verksamhet hon leder och att chefernas frånvaro leder till att fler problem måste lösas på de respektive förskoleenheterna. Enligt Riddersporre och Sjövik (2011) är det av stor vikt att förskolechefen har tillräckligt med kunskap om verksamheten. Detta innefattar såväl juridiska och politiska kunskaper om förskolans verksamhet som organisatorisk kunskap och administrativa färdigheter. Även den uppfattade kompetensbristen kan bero på att närcheferna dessutom är rektor för en grundskola och eventuellt prioriterar denna framför förskolan.

6.4 Informellt ledarskap

Även om medarbetarskapet i flera avseenden är välutvecklat riskerar chefens frånvaro att leda till att ett informellt ledarskap uppstår. De breda kontrollspannen kan även få som följd att chefen ”glider” ifrån verksamheten. En del ansvar är redan decentraliserat till arbetslagsledarna, och det förefaller vara dessa som får ta ett ännu större ansvar när chefen inte är närvarande. Samtidigt har kommunen beslutat att vissa ansvarsområden som tidigare skötts av förskolechefen och förskolepersonalen kommer centraliseras till förvaltningen, vilket delvis motsäger tesen om att allt mer makt decentraliseras till de olika förskoleenheterna.

7. Referenser

Ackerman, C. (2007). *Chefen och medarbetaren*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Andersson, T., Tengblad, S., & Liff, R. (2013). *Multiprofessionella team – mellan ideal och verklighet*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson-Felé, L (2008). *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Diss., Göteborgs universitet. Göteborgs: Univ.

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002), Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), ss. 673-704.

Brandsma, E. (2012). Vad gör chefen när den chefar? *Chefstidningen*, 1 maj.

Brüde Sundin, J (2009). *Vad gör rektorerna hela dagarna?* Lund: Studentlitteratur.

Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, ss. 279-307.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlström, E. (2009). *Vårdchefer: konsten att leda*. Lund: Studentlitteratur.

Cregård, A (1996). *Skolchefers arbete. Om chefskap och styrning inom skolsektorn*. Diss., Göteborgs universitet. Göteborg: Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS).

Fayol H. (2008). *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Santérus.

Gulick, L. & Urwick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. I Gulick L., Urwick L. (red.) (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University. ss. 1-45.

Hagedoorn, M., Van Yperen, N., Van De Vliert, E. & Buunk, B. (1999). Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), ss. 309–321.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (red.) (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (red) (2011), *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Härenstam, A. & Bejerot, E. (red) (2010). *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups.

Kilhammar, K (2011), *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss., Linköpings universitet. Linköping: Linköping University Electronic Press.

Komaki, J. L., Zlotnick, S., Jensen, M. (1986). Development of an Operant-Based Taxonomy and Observational Index of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), ss. 260 – 269.

Liljegren, M., Nordlund A., Ekberg, K. (2007). Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2), ss. 169

– 177.

Malmgren, L. (2012). *Förskolechef - ett ledaruppdrag i förändring*. (Rapporter om utbildning: 1) Malmö: Malmö högskola.

Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.

Nicholls, J. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), ss. 328 – 346.

Nordengren, M. & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans*. Malmö: Liber.

Reis, M (2011). *Att ordna, från ordning till ordning*. Diss., Göteborgs universitet. Göteborg: Univ.

Riddersporre, B. & Sjövik, K. (2011). *Nya krav – nya ledare? Rekrytering av chefer till förskolan*. (Rapporter om utbildning: 1) Malmö: Malmö högskola.

Sandberg, H. (2011). *Samarbetshälsa : om effektivt samarbete och välbefinnande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Skolverket (2010). *Läroplan för förskolan*. Stockholm: Skolverket.

Skolverket (2013). *Föräldrar ger förskolan högt betyg*, Pressmeddelande 2013-09-16.

Skolverket (2014). *Fler barn än någonsin i förskolan*, Pressmeddelande 2014-03-13.

Simonsson, C (2002). *Den kommunikativa utmaningen : en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss., Lunds universitet. Lund: Univ.

Sveriges kommuner och landsting (2012). *Medarbetarskap*.

http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/chef-och-ledarskap/medarbetarskap [2012-02-01]

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., Velten, J. (2007) *Medarbetarskap – från ord till handling!* Malmö: Liber.

Westerberg, L (1992). *Föreställningar arenan – ett utvecklingsarbete kring eget budgetansvar på kommunala barnstugor*. Diss., Stockholm universitet. Stockholm: Univ.

Withey, M., & Cooper, W (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), ss. 521 – 539.