

# Ledarskap mot bättre vetande

Marianne Döös & Mats Tyrstrup

# Att organisera ledningsfunktionen

– från 'superrektor' till delat ledarskap

Marianne Döös, prof.

7 september 2016

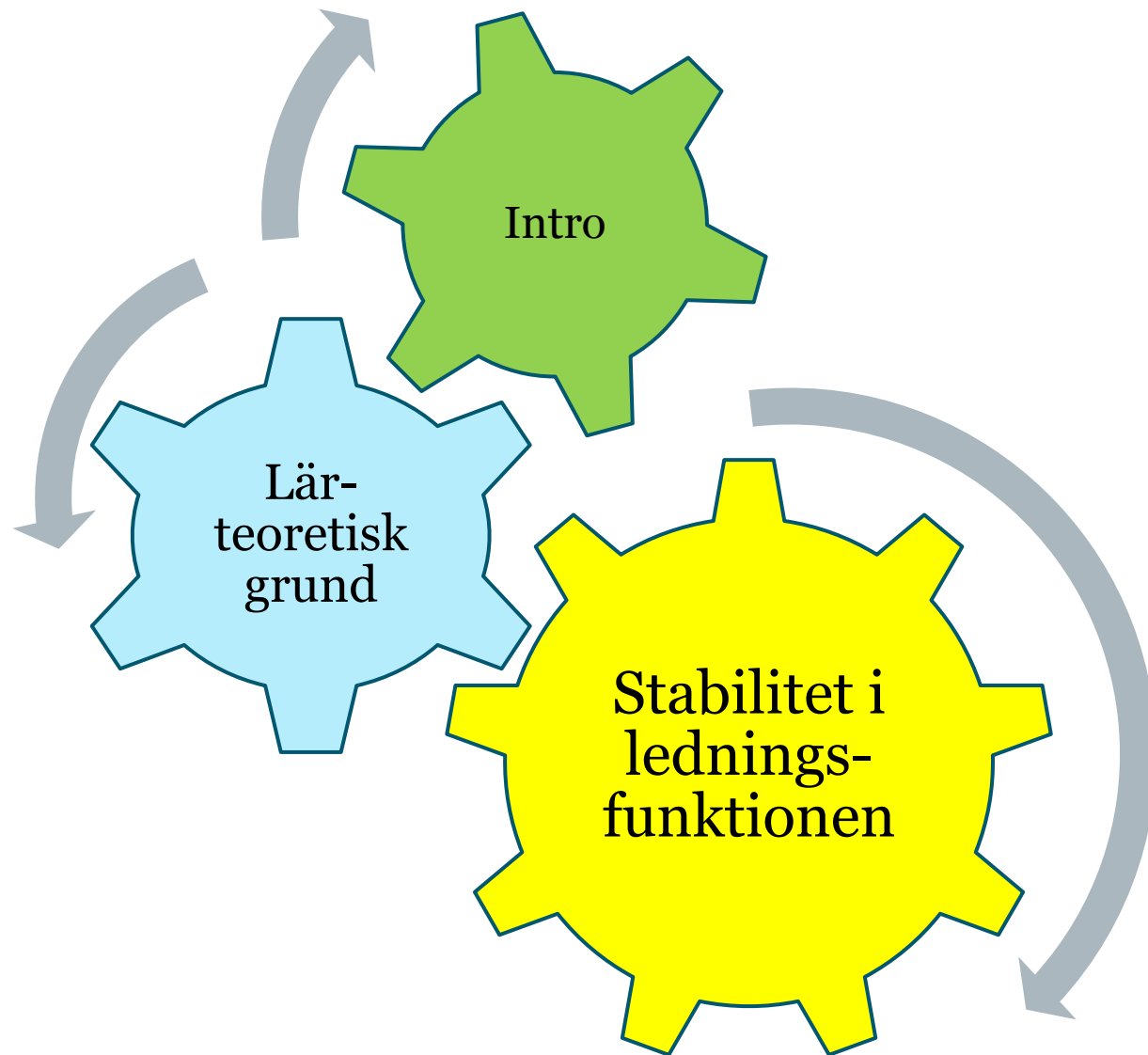
Stockholms stad



Stockholms  
universitet

- Professor i pedagogik –  
Organisationspedagogik
- **Lärteoretiskt** perspektiv på ledarskap
- Tar utgångspunkt i egen forskning, inkl.  
pågående studie av delat ledarskap på sex  
skolor

# Innehåll ...



## En rektor säger:

- ”Skolor är viktiga organisationer som måste vara så stabila för att det är så mycket små barn som det handlar om. Det kan inte vara så att det tippas med en person, med en persons oförmåga eller med att det är en person som försvinner.”  
(Rektor F-9, dec 2015)

# Lärteoretiskt perspektiv



# Erfarenhetslärande ...

... en erfarenhetsbaserad process genom vilken individer i samspel med sin omgivning förändrar sätt att tänka och/eller handla

... den process som genererar kompetens

# Kompetens ...

... en förmåga till adekvat handling i ett specifikt sammanhang



# Lärande i organisationer - tre samhöriga begrepp

- tankenätverk
- kompetensbärande relationer
- relationik

# Tankenätverk

(kognitiv struktur, mentalt schema,  
meningsstruktur, tankekarta,  
tankemönster ... .. )

# Interaktion vs. Relation

- Relationer bildas genom interaktioner
- Interaktion – det i nuet pågående (tex ett samtal)
- Relation finns kvar även när interaktionen för stunden upphört

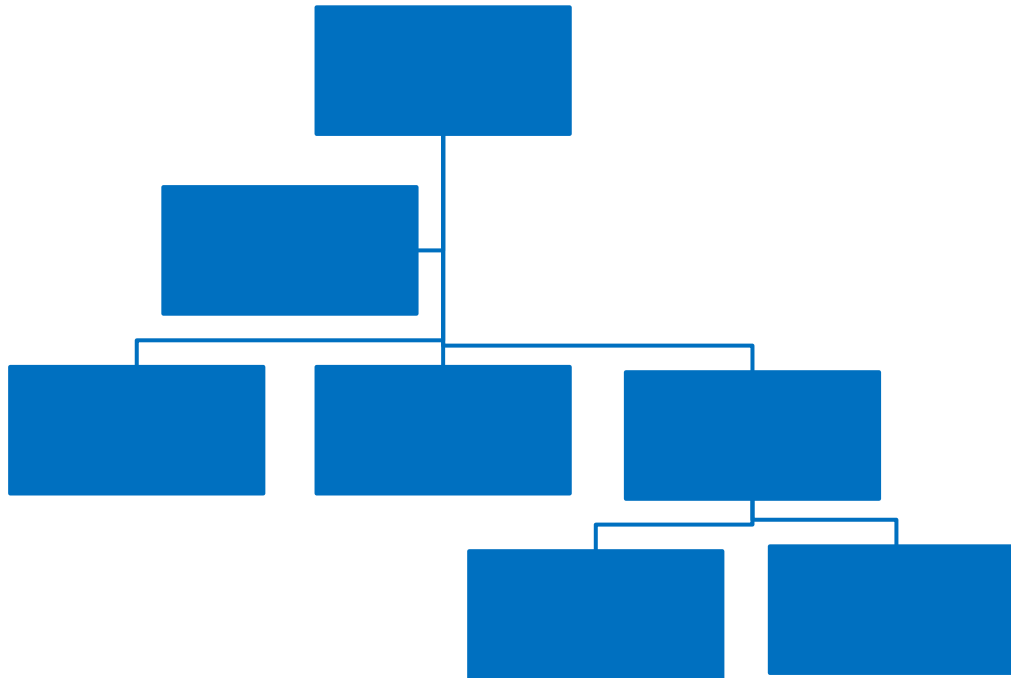
# Kompetensbärande relationer

- Interaktiva processer som bär kompetens mellan människor
- Fortlöpande tillgång till kompetenta andra
- Att ta färg av andras kompetens

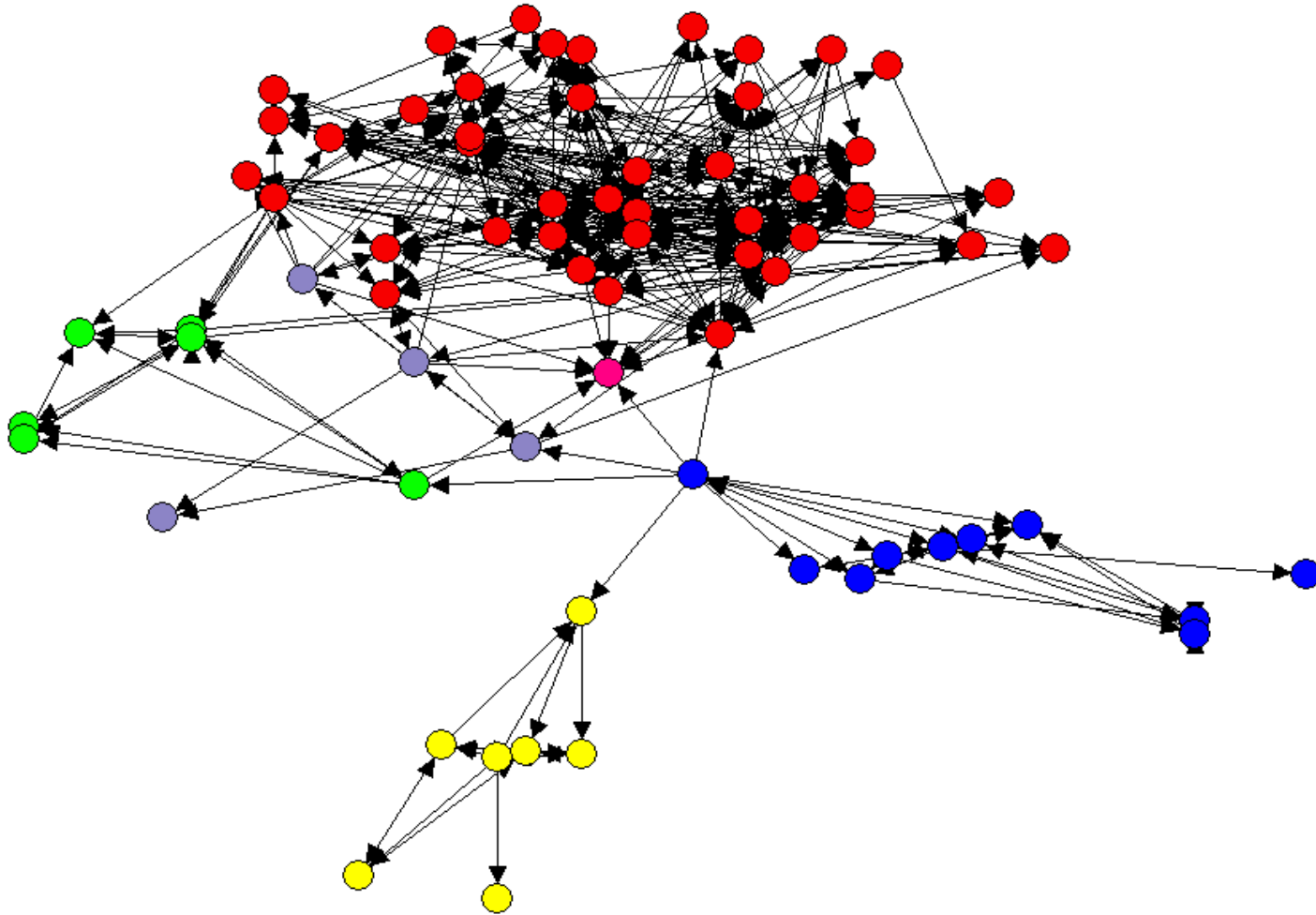
# Relationik – Definition

En relationik består av de kompetensbärande relationer som är av betydelse för att kunna utföra viktiga arbetsuppgifter i en organisation

# Organisation?



# Organisation?



Att avsiktligt organisera goda  
förutsättningar  
för lärande  
som en integrerad del  
i chefers och medarbetares  
arbetsuppgifter



# **Delat ledarskap – om stabilitet i ledningsfunktionen**

## Delat ledarskap

Potential

för chefer, medarbetare och verksamhet

*Delat* - ett lurigt ord

Det beror på!

# Delat ledarskap...

- ... finns i många olika former och skepnader
- När skollagen säger att enbart en (1) person får vara rektor/fc för en och samma skolenhet så förstår vi det som ett förbud mot formellt **samledarskap**
- Många öppningar kvar för **andra former av delat ledarskap ...**
- ... och positiva kvaliteter att uppmärksamma ...
- ... liksom svårigheter och problem

# Vad är det chefer delar i delat ledarskap?

## Tre perspektiv

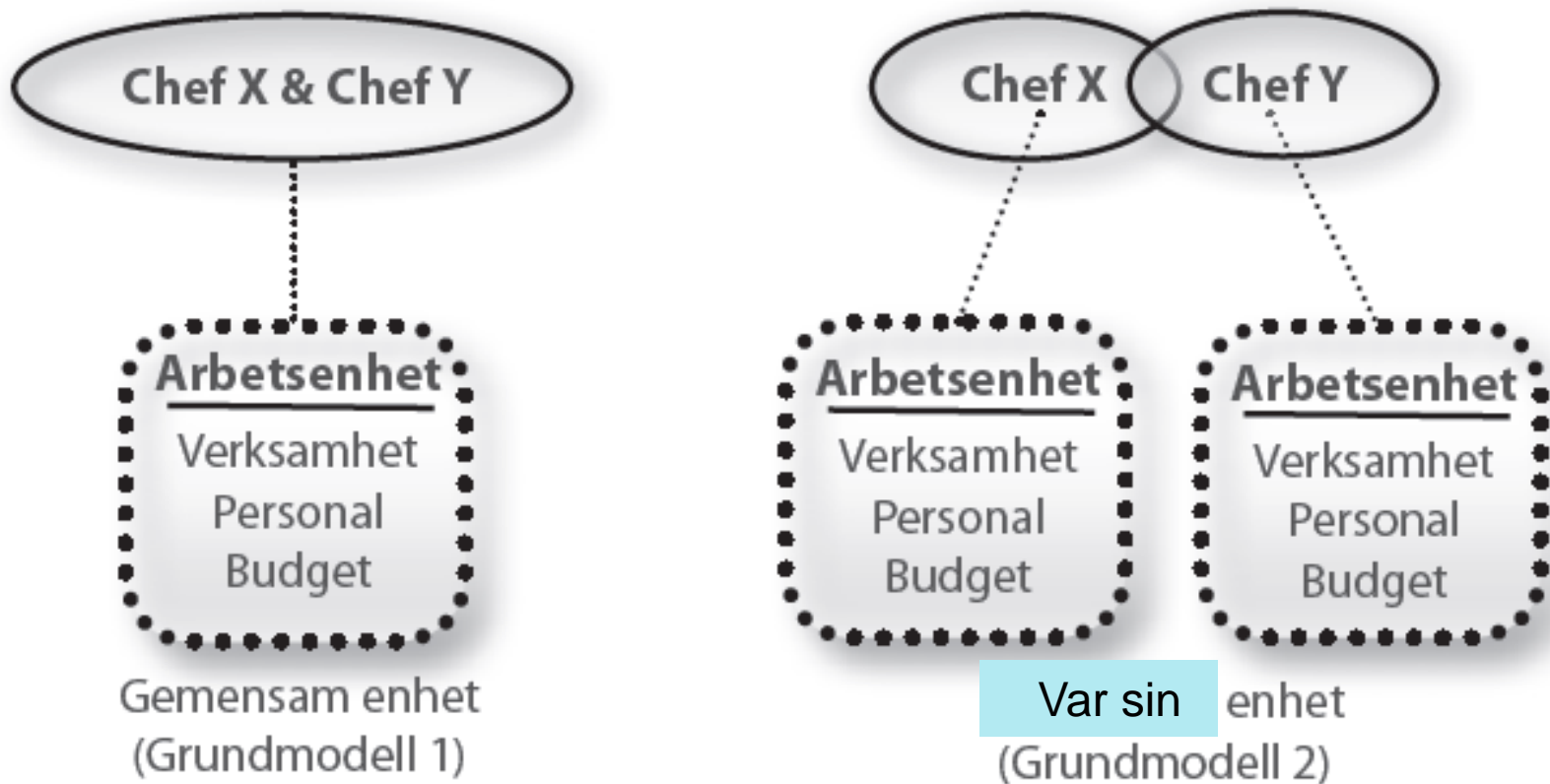
1. Vad kännetecknar upplevelsen?
2. Vad är det för organisatorisk enhet man delar?
3. Vilka former finns det?

# 1. Upplevelseperspektivet:

## Bottenplatta med tre nödvändiga delar

- Prestigelöshet
- Förtroende
- Gemensamma värderingar angående både vad man vill med verksamheten och hur man bemöter människor

## 2. Organisationsperspektivet: Chefer över vad?



### 3. Formperspektivet

Delat ledarskap mellan chefer

Formellt likställt

Formell  
underordning

- A. Samledarskap**
- B. Funktionellt delat**
- C. Horisontellt inviterat**

**D. Vertikalt inviterat**

# Former för rektorer och förskolechefer

Delat ledarskap mellan chefer

```
graph TD; A[Delat ledarskap mellan chefer] --> B[Formellt likställt]; A --> C[Formell underordning]; B --> D["A. Samledarskap<br/>B. Funktionellt delat<br/>C. Horisontellt inviterat"]; C --> E[D. Vertikalt inviterat];
```

Formellt likställt

Formell  
underordning

~~A. Samledarskap~~  
B. Funktionellt delat  
C. Horisontellt inviterat

D. Vertikalt inviterat



# Rektorer som delar ledarskap

- resultat från pågående studie

# Kvalitativ studie

- Intervjuer med rektorer, en enhetschef, biträdande rektorer samt arbetslagsledare vid sex skolor
- 2 gymn + 4 grund och med 1, 2 eller 3 skolenheter

# Rektorsröster om att dela ledarskap

- Värde i att inte vara och inte känna sig ensam med arbetsuppgifterna, problem blir hanterbara, ger lättnad och hälsosam trygghet. Oavsett modell och form.
- Delar upp arbetsuppgifterna på olika sätt. Flexibelt inom en skolenhet.
- Uppskattar varandras olikheter, som personer och i kompetens.
- För skolor uppdelade i flera skolenheter tillkom svårigheter med visst dubbelarbete samt oklarhet angående skolan som helhet.

# Röster från arbetslagsledare

- Värde för rektor att inte vara ensam med ett för stort uppdrag, stöd av varandra nästan nödvändigt för att klara rektorsjobbet.
- Tillgänglighet
- Beslut blir mycket bättre

**MEN OCKSÅ** (skolor med flera skolenheter):

- De borde samarbeta bättre
- De drar åt olika håll
- De är olika och leder på olika sätt

# Svårigheter & fördelar

- Bra för rektorer och biträdande rektorer
- Styrka när kriser hanteras
- Stabilitet och bättre grundade beslut i verksamheten
- Tillgänglighet ett plus för medarbetare
- Involvering och synlighet – avgör möjligheterna att lyckas i medarbetarnas ögon
- Betydelsen av täta interaktioner
- Lokalernas utformning
- Olikhet som personer – styrka inom samma enhet, men en fara för enhetsuppdelade skolor
- Uppdelningar en fara

Tack!

[marianne.doos@edu.su.se](mailto:marianne.doos@edu.su.se)