

# ”Skall jag ta ansvar för något jag köper?”

En studie om ansvar, delat ledarskap och samarbete för  
modersmålsundervisning i Stockholms kommun

Terhi Bisander och Renée Schlegel

Pedagogiska institution

Examensarbete ht 2010, 15 hp

Utbildningsledning

Magisterutbildning i pedagogik

Handledare: Anita Nordzell

Examinator: Adrian Thomasson

English title: "Am I Responsible For What I'm Buying?"



Stockholms  
universitet

# Sammanfattning

Enligt grundskoleförordningen har elever med annat modersmål än svenska, rätt att studera sitt modersmål som ett frivilligt ämne. I Stockholms kommun organiseras denna verksamhet genom en separat enhet, Språkcentrum inom kommunens utbildningsförvaltning. Språkcentrum har anställda modersmåls lärare och tillhandahåller mot beställning deras kompetens till kommunens skolor, kommunala och fristående. Språkcentrum är en helt intäktsfinansierad verksamhet. Det är rektor på den enskilda skolan som har ansvar för att dessa elever får möjlighet ta del av sin rätt. Skolor och Språkcentrum samverkar kring uppdraget att tillgodose att elever som önskar modersmålsundervisning får möjlighet till detta. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur olika aktörer med ansvar för denna verksamhet uppfattar sitt eget och andras ansvarstagande och ledarskap samt hur samverkan aktörerna emellan fungerar. Vi har kommit fram till att det inte finns några gemensamma och entydiga svar när det gäller såväl samverkan som ansvarstagande och ledarskap. Den enda gemensamma syn som framkommit är den, att Språkcentrum står för och skall utöva personalansvar gentemot modersmåls lärarna. Vår studie pekar antydningvis mot att såväl nationella som kommunala riktlinjer är otydliga och att dessa är öppna för flera tolkningsmöjligheter. Skolledarna hamnar då i olika dilemman som beror på struktur, roller, värderingar och olika särintressen när det gäller ansvarfördelning, ledning och samverkan.

## **Abstract**

According to the Swedish national curriculum, pupils with another mother tongue than Swedish have the right to study their mother tongue language as an optional subject. In the municipality of Stockholm, this education is organised as a separate unit, the Language Center For Mother Tongue, within the Education Administration. The Language Center For Mother Tongue employs mother tongue teachers and provide their competence according to agreements with different schools in Stockholm, both public and private. The Language Center For Mother Tongue is completely revenue financed. It is the responsibility of each individual school to provide the mother tongue tuition for its students. The Center For Mother Tongue and the schools thereby cooperate in the mission to provide the language tuition to each student wishing to study his/her mother tongue. The purpose of this paper is to investigate how the involved parties perceive their own and others responsibilities and leadership, as well as how the cooperation amongst these parties is working. Our conclusion is that there are no common and clear-cut answers neither concerning the cooperation nor the responsibilities and leadership. The single common view that has appeared is that the Language Center For Mother Tongue has and shall exercise its responsibility as employer of the mother tongue teachers. Our studies tentatively indicate that the guidelines, both on a national and municipal level, are unclear and open to interpretations. School leaders are then faced with dilemmas caused by structure, unclear roles, values and vested interests when it comes to the division of responsibility, management and cooperation.

## **Nyckelord**

Ansvar

Grundskola

Ledarskap

Modersmålsundervisning

Organisationskultur

Samarbeta

# Innehållsförteckning

Inledning.....	6
Syfte .....	7
Problemformulering och frågeställningar .....	7
Disposition .....	8
Bakgrund .....	9
En kortfattad historisk bakgrund .....	9
Ansvarsfrågan.....	12
Rektorsansvar .....	12
Ansvar för modersmål och studiehandledning.....	13
Forskningsöversikt .....	14
Teoretiska utgångspunkter/begrepp.....	17
Samarbete-Samverkan-Samsyn.....	17
Kontrakt /avtal.....	19
Organisationsteorier .....	21
Trepartsrelation .....	21
Organisationskultur.....	21
Chefskap / ledarskap .....	23
Chefskap .....	23
Ledarskap .....	24
Stockholms kommuns policy om chef- och ledarskap .....	25
Ledning /styrning .....	26
Ledningsarbete.....	26
Dilemman .....	27
Metod .....	30
Resultatredovisning och analys.....	34
Ansvar.....	35
Övergripande ansvar .....	35
Ansvar för förutsättningar för undervisning i ämnet modersmål. ....	39
Personalansvar .....	42
Reflektioner .....	45
Ledarskap.....	46
Chef - ledare .....	46
Icke ledarskap .....	50
Reflektion.....	52
Samverkan.....	53
Innehåll i samverkan .....	53
Förutsättningar och hinder för samverkan mellan Språkcentrum och skolorna .....	56
Fördelar respektive nackdelar med samverkan.....	59
Reflektion.....	62

Diskussion .....	64
<b>Reflektion över vårt sätt att arbeta .....</b>	<b>64</b>
<b>Diskussion om resultat och analys.....</b>	<b>66</b>
<b>Förslag till fortsatt forskning.....</b>	<b>69</b>
Referenser.....	70



# Inledning

Elever i den svenska skolan, som har ett annat modersmål än svenska, har rätt att få undervisning i detta språk. Om eleven inte behärskar det svenska språket på ett sådant sätt att eleven kan tillgodogöra sig undervisning i andra ämnen på svenska, så har eleven också rätt att få studiehundledning på sitt modersmål. Denna rätt finns reglerad i grundskoleförordningen. I grundskoleförordningen finns inga riktlinjer om hur en kommun skall organisera modersmål och studiehundledning. De enda krav som ställs är att det skall finnas lämpliga lärare och att det i kommunen finns minst fem elever som önskar undervisning i språket.<sup>1</sup>

Stockholms kommun har valt att organisera modersmålsundervisning och studiehundledning genom en självständig enhet, Språkcentrum, tillhörande Uppdragsavdelningen inom Stockholms stads Utbildningsförvaltning. Verksamheten är helt och hållet intäktsfinansierad med undantag för modersmålsundervisning på gymnasiet där enheten får anslag från gymnasieavdelningen. Skolorna såväl kommunala som enskilda skolor/friskolor kan välja att köpa tjänster från Språkcentrum eller annan utbildningsanordnare. De kan också själva anställa egna modersmåls lärare.

Under hösten 2008 fick länsrätten i Stockholm ta ställning till ett överklagande från föräldrar till en elev som fick avslag på sin begäran om att få modersmålsundervisning.

Då vi båda hade intresse av att följa denna process i vår egenskap av att vara rektor på en grundskola respektive pedagogisk chef på Språkcentrum, började vi intressera oss för ansvarsfördelningen mellan skolorna och Språkcentrum för detta ämne. I vår egen vardag kan vi se att det finns många ställningstaganden att göra, där ansvarsfördelningen mellan beställare och utförare inte är fullt klarlagd. Det kan handla om allt från bedömning av elevers förkunskaper till vem som ansvarar för modersmåls lärarnas arbetsmiljö. Med detta

---

<sup>1</sup> Grundskoleförordningen 1994

som bakgrund ville vi undersöka hur ett antal skolledare i Stockholms kommun ser på ansvarsfördelning ledarskap och samverkan för och kring modersmålsundervisningen.

## Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur skolledare och pedagogiska chefer i Stockholms kommun uppfattar samverkan kring modersmålsundervisning och studiehandledning på modersmålet samt sitt eget och andras ansvarstagande och ledarskap.

## Problemformulering och frågeställningar

Den här uppsatsen handlar om ansvar och ansvarsfördelning men också om ledarskap och samverkan mellan beställare och utförare av modersmålsundervisning i Stockholms kommun.

I Skolinspektionens övergripande forskningsrapport angående nyanlända elever, lyfts några problemområden som vi tagit fasta på.

Skolinspektionen menar att nyanlända elever inte får likvärdiga möjligheter att nå skolans mål. De blir inte delaktiga i skolans och samhällets gemenskap och kan då inte heller bidra till den. Skolinspektionen menar vidare att en förklaring till detta ligger i att rektorer och lärare har bristande kunskaper om modersmålsundervisning och studiehandledning på modersmålet, såväl dess syfte som funktion. Man känner inte heller till att ämnet är ett självständigt ämne med egen kursplan och betygskriterier.<sup>2</sup>

Vi frågar oss, kan ansvarsfördelning, samverkan och ledarskap mellan olika aktörer ligga till grund för att sådana brister uppstår?

Vi har därför valt att undersöka:

- hur skolledare uppfattar ansvaret för verksamheter som delas mellan olika organisationer i Stockholms kommun (Språkcentrum och grundskolor),
- hur samverkan påverkar ledarskapet i såväl beställar- som utförarorganisationen,
- vilka former finns för samarbete kring modersmålsundervisning och studiehandledning mellan beställare och utförare? Vilka faktorer påverkar denna samverkan?

---

<sup>2</sup> Skolinspektionen, 2009



## **Disposition**

Vi har valt att först ge en historisk bakgrund av framväxten av det svenska skolväsendet. Vi lägger tyngdpunkten i denna beskrivning vid de förändringar som skett under senare delen av 1900-talet och början av 2000-talet. Vi har sedan beskrivit hur ansvarsfördelningen ser ut för modersmålsundervisning i Stockholms kommun.

Vi fortsätter sedan med en teoretisk genomgång av de begrepp vi funnit relevanta för vår undersökning. Vi beskriver sedan den metod vi valt att arbeta efter och redovisar hur arbetet med undersökningen gått till. Efter detta avsnitt gör vi en resultatredovisning och analys. Vi har valt att hålla samman resultatredovisning och analys under de kategoriseringar vi har gjort av vårt insamlade material. I den avslutande delen diskuterar vi några reflektioner vi gjort i vår analys. Vi inleder detta avsnitt med en reflektion av arbetet med själva undersökningen och vår egen insats. Allra sist ger vi förslag till fortsatt forskning utifrån de resultat vi kommit fram till i vår egen undersökning.

# Bakgrund

## En kortfattad historisk bakgrund

Fram till början av 1990-talet låg skolan under staten. Skolöverstyrelsen, som inrättats 1919, var en central förvaltningsmyndighet som ansvarade för den svenska skolan. Skolan styrdes efter statliga styrdokument som skollag, läroplaner och kursplaner. Det var Skolöverstyrelsen och andra statliga myndigheter som hade ansvar för att kommuner, skolor, rektorer och lärare följde regelverken.<sup>3</sup>

I varje län fanns en länskolnämnd, en statlig regional myndighet, som var ansvarig för resurstilldelning till grundskolan. Basresurserna kunde vara lika stora trots olikt antal barn, det var antal klasser som avgjorde. Staten hade till uppgift att fördela de ekonomiska resurserna på ett rättvist sätt, det sågs som en viktig del i strävan efter en enhetlig och jämlik skola. Kommunernas uppgift var att fördela resurserna utifrån staten och länens direktiv.<sup>4</sup>

Modersmålsundervisning har sina rötter i arbetskraftsinvandringen under 1960- och 1970-talet och startade i de finska invandrabarnens behov. Språkcentrum för modersmål och minoritetsspråk i Stockholm startade 1969. Verksamheten har de 40 år som gått förändrats ett flertal gånger, inte minst organisatorisk och har under åren kommit att omfatta ca 60 språk från hela världen. Under 70- och 80-talet växte organisationen och dess ansvarsområde. Konsulenter, rektorer och studierektorer rekryterades och anställdes. Vid slutet av 1980-talet omfattade organisationen ansvar och resursfördelning för hemspråkundervisning, förberedelseklasser, hemspråksklasser samt svenska som andraspråk. Med Lgr 80 kom modersmålsundervisning för första gången med som ämne i

---

<sup>3</sup> Pierre, J. 2007

<sup>4</sup> Pierre, J. 2007

läroplanen. Detta har i sin tur medfört ett omfattande utvecklingsarbete för verksamheten med lokala kursplaner och betygskriterier.<sup>5</sup>

1990-1991 decentraliserades styrningen av den svenska skolan. Den centrala styrningen ersattes av statliga mål, läroplaner byttes ut mot måldokument, och kommunerna fick huvudansvaret att tolka dessa och forma skolan lokalt. Staten var fortfarande ytterst ansvarig men nu blev det alltså kommunernas och skolornas ansvar att organisera arbetet utifrån de mål som satts. Kommunen blev huvudman med ansvar för att utbildning erbjöds och att främja skolans verksamhet. Syftet med reformen var att höja kvaliteten och förbättra resultaten.<sup>6</sup> I varje kommun fanns en central förvaltningsorganisation dit kommunfullmäktige kunde delegera frågor och som i sin tur kunde delegera dem vidare till de enskilda skolornas rektorer. Detta ledde till att skolorna i de olika kommunerna i dag skiljer sig mer åt än de gjorde innan reformen.<sup>7</sup>

Decentraliseringsreformen gav alltså kommunerna mer ansvar över skolan och styrsättet byttes ut från regelstyrning till mål – och resultatstyrning. Förändringarna var så genomgripande att man brukar tala om ett systemskifte.<sup>8</sup>

I Stockholms kommun var Skolförvaltningen skolans huvudman fram till 1997. Decentraliseringen utökades då ännu ett steg genom att ansvaret lades över på de nyinrättade stadsdelsnämnderna.

Under tio års tid utvecklades väldigt skiftande förutsättningar och arbetssätt. Många skolor upplevde stora nedskärningar med kvalitetsförsämring och en enhetlig kvalitetssäkring över hela staden blev nästintill omöjlig. Senare ville man lyfta den kommunala skolans resultat samt garantera en likvärdig utbildning och maximal måluppfyllelse oavsett lokala förutsättningar. Den första juli 2007 gick alla skolor in i Stockholms kommuns utbildningsförvaltning. Sedan dess har gemensamma riktlinjer arbetats fram och

---

<sup>5</sup> Stockholms stad, 1999

<sup>6</sup> Skolverket, 2009

<sup>7</sup> Stockholms stad, 1999

<sup>8</sup> Pierre, J. 2007

ekonomiska förutsättningar har utjämnats. Visionen ”En Skola i Världsklass” har blivit ett förankrat koncept bland all skolpersonal i den kommunala sfären.<sup>9</sup>

Även Språkcentrum berördes av decentraliseringsreformen. I början av 1990-talet decentraliserades ansvar och ekonomi för merparten av vad som rörde invandrarelevernas undervisning ut till skolornas rektorer. Kvar på central nivå fanns ansvaret för modersmålsundervisningen. I samband med stadsdelsreformen i Stockholms stad 1997 blev verksamheten intäktsfinansierad. Språkcentrum fick nu uppdraget att sälja modersmålsundervisning till grundskolor, särskolor, friskolor samt gymnasieskolor i Stockholms kommun. 1999 vidgades verksamheten till att också omfatta modersmålsträning i förskolan.<sup>10</sup>

Namnet för organisationen har under årens lopp förändrats. Från betoning på ordet invandrare, (invandrarexpedition, invandrarsektion, invandrarenhet) via begreppet hemspråk (hemspråkenheten) till det ursprungliga begreppet modersmål, som var levande i slutet av 1960-talet (Språkcentrum för modersmål och minoritetsspråk). Undervisningen ökade konstant fram till början av 1990-talet då nya politiska beslut reducerade antalet undervisningstimmar. När verksamheten blev intäktsfinansierad växte verksamheten igen. Från 1998 ingår ämnet modersmål i skolinspektörernas uppdrag när skolor skall utvärderas.<sup>11</sup>

2006 delades Språkcentrum i fyra geografiska områden. I januari 2010 skedde en ny omorganisation och Språkcentrum består numera av 2 geografiska områden.

Språkcentrum har inget eget ansvar för elever och verksamhetsansvariga tituleras enhetschef och pedagogisk chef inte rektor. Medarbetarna på Språkcentrum består av ambulande modersmållärare och administrativ personal. De senaste omorganisationerna har inneburit en tydligare fokusering på arbetslag och geografisk närhet till Språkcentrums kunder, dvs. de skolor där eleverna finns.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Stockholms stad, 2009

<sup>10</sup> Stockholms stad, 1999

<sup>11</sup> Stockholms stad, 1999

<sup>12</sup> Stockholms stad, 2008

Språkcentrum organiseras efter ett uppdrag som kan beskrivas som tvådelat. Å ena sidan skall Språkcentrum fungera marknadsmässigt som ett självfinansierat företag som säljer tjänster inom området modersmålsundervisning. I detta uppdrag ligger att ha anställd personal som har kompetens att kunna undervisa i olika modersmål och studiehandleda i andra ämnen på modersmålet. Å andra sidan måste Språkcentrum utföra sitt uppdrag utifrån de mål som finns för den svenska skolan som helhet och kunna leverera tjänster som kvalitetsmässigt överensstämmer med dessa.<sup>13</sup>

Den allmänna styrprincipen i Stockholms kommun är att det yttersta ansvaret för undervisning ligger på rektor och att det är dit beslutsfattande och resurser knyts. I överensstämmelse med detta blir det alltså rektor som ytterst har ansvaret för att bedöma omfattningen av elevernas behov av modersmål och studiehundledning och se till att resurser finns. Språkcentrum å sin sida har inga egna anslag för sin verksamhet utan säljer sina tjänster och kompetens till den enskilda rektorn.

Det finns alltså inte bara en aktör som ensam äger ansvaret för ämnet modersmål. Skolorna i Stockholms kommun och Språkcentrum är beroende av varandra för att det yttersta målet, elevens resultat, skall bli möjligt att uppfylla. Det handlar alltså om ett ömsesidigt beroendeförhållande, där ena parten kan leverera kompetens medan den andra parten måste tillhandahålla förutsättningarna.

## **Ansvarsfrågan**

### **Rektorsansvar**

Riksdagen har fastställt grunden för den mål- och resultatorienterade styrningen i skolan. Det är rektors uppgift att, i samarbete med lärare och elever, ge skolarbetet struktur och innehåll samt utveckla och förbättra undervisningen. Rektor är skolans pedagogiska ledare och har fyra grundläggande uppgifter: att hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet,

---

<sup>13</sup> Stockholms stad, 2008

ansvara för att verksamheten inriktas på att nå de nationella målen, följa upp och utvärdera skolans resultat samt fatta beslut enligt bestämmelserna i grundskoleförordningen.<sup>14</sup>

Rektorns fyra grundläggande ansvarsområden återkommer i Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet 1994. Rektor är, som där nämns, ansvarig för skolans resultat. Det förklaras närmare i läroplanen med att rektor har ett särskilt ansvar för frågor som berör elever, undervisning och personal.<sup>15</sup>

När det gäller eleverna ansvarar rektor för att de ska ha inflytande, ha tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper. Undervisningen ska samordnas mellan de olika ämnesområdena så att eleven får en möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet. Samarbete ska ske och utvecklas inom skolan för att stödja elevens utveckling och lärande. Samarbete ska även ske med förskolan, hemmet och arbetslivet, allt för att stödja och underlätta för eleven. Dessutom ska skolans internationella kontakter utvecklas.

Personalen ska få den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina arbetsuppgifter samt få kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.<sup>16</sup>

I Grundskoleförordningen kan man hitta de frågor som rektor beslutar om, utöver det ansvar som behandlas i Lpo 94. Frågorna behandlar undervisningen, elevvård, klasser och scheman, stödåtgärder, ordning samt betyg. Utöver det beslutar rektor om i vilken omfattning friluftsverksamhet ska bedrivas, om undervisning i svenska som andraspråk ska anordnas, hur utrymmet för skolans val ska användas samt hur skolans arbetsplan ska se ut. Vid uppgifter om att en elev kan ha behov av särskilda stödåtgärder ska rektorn se till att behovet utreds och att åtgärdsprogram utarbetas.<sup>17</sup>

### **Ansvar för modersmål och studiehandledning**

Enligt Grundskoleförordningen ska kommunen erbjuda modersmålundervisning om en eller båda av elevens vårdnadshavare har ett annat modersmål än svenska och språket används

---

<sup>14</sup> Svensk författningssamling, 2009

<sup>15</sup> Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, 1994

<sup>16</sup> Skolverket, 2010

<sup>17</sup> Svensk författningssamling, 2009

dagligen av eleven samt att eleven har grundläggande kunskaper i språket och önskar modersmålundervisning.

Kommunens skyldighet är att ge elever förutsättningar att nå målen för sin utbildning.<sup>18</sup> Detta regleras och styrs via skollag, läroplan och kursplaner.

För ämnet modersmål och studiehandledning på modersmål finns ingen särskild skrivning om rektors ansvar liknande den för ämnet svenska som andraspråk.

Skolinspektionens rapport om utbildning för nyanlända elever beskriver kommunens och rektors olika roller när det gäller ansvaret för nyanlända elevers utbildning. Rektor har, skriver man, det primära ansvaret medan kommunens ansvar är ett övergripande ansvar som inte begränsas av den enskilda rektorns beslutsbefogenheter som anges i författningen.<sup>19</sup>

Ansvaret för elevens måluppfyllelse ligger hos rektor men också hos varje undervisande lärare. Ansvaret för elevernas möjlighet att få tillgång till sin lagstadgade rätt till modersmålsundervisning finns hos skolans rektor.

I delegationsordningen för Stockholms kommuns utbildningsnämnd står att rektor har ansvar för att modersmålsundervisning anordnas.<sup>20</sup>

## **Forskningsöversikt**

Vårt arbete fokuserar på ansvarfördelning, ledarskap och samverkan för modersmålsundervisning och studiehandledning. Arbetets utförande och arbetsgivaransvar finns inte inom en och samma arbetsplats. Då vi valt att undersöka modersmålsundervisning så har vi inte hittat någon forskning som är orienterad mot denna frågeställning. Istället har vi sökt oss till forskning och litteratur som behandlar bemanningsföretag, organisationsteori och ledarskap. Vi har funnit att mycket av det material, vi själva fått fram i våra intervjuer med skolledare, om ansvar, ledarskap och samverkan, speglar det som framkommer i forskning om ledarskap i ett bemanningsföretag.

---

<sup>18</sup> Svensk författningssamling, 2009

<sup>19</sup> Skolinspektionen, 2009

<sup>20</sup> Stockholms stad, 2009

Då Språkcentrum är organiserat som ett intäktsfinansierat bemanningsföretag så har vi valt att sammanfatta en rapport från Arbetslivsinstitutet som beskriver de särskilda förutsättningar som krävs av ledarskap i bemanningsbranschen. Dessa ledare (hädanefter benämnda BA) skall såväl ansvara för försäljning, matchning av personal samt ha personalansvar för de medarbetare som skall utföra konsultuppdragen.<sup>21</sup>

Arbetsuppgifter och ledarskap kan sägas vara fördelat mellan tre parter vid ett uppdrag för ett bemanningsföretag. Dessa tre parter är användare, förmedlare och personal. Ansvar för arbetet förläggs inte bara till arbetsgivare och arbetstagare utan även kundföretaget ansvarar för kontroll och kvalitet.

I rapporten jämförs ledare i bemanningsföretag med såväl förstalinjechefer som förmän och arbetsförmedlare. Förstalinjechefer ansvarar för det dagliga arbetet men också för förvaltning och strategiarbete. Förmän har direkt kontakt med arbetstagarna. De delegerar arbetsuppgifter och backar upp. En arbetsförmedlare är länken mellan arbetssökande och arbetsgivare som söker medarbetare. Som sådan krävs arbete med att informera, handleda stödja aktivera och följa upp. När personal skall utföra arbete hos kunden fördelas således de ovan beskrivna ledaruppgifterna mellan bemanningsföretagets och kundföretagets ledare. BA ansvarar för personalfrågor och tillgången på arbetskraft. Ledare hos kunden har ansvar för kvalitet och värdering av utfört arbete d.v.s. det som förmän och förstalinjens chefer förväntas ha ansvar för.<sup>22</sup>

Rapporten beskriver skillnaden mellan bemanningsföretagets ledare och förstalinjens chefer och förmän. Dessa är: fysiskt avståndet, bristande insyn och ansvaret för det arbete som den inhyrda personalen utför. BA:s ansvar är att förmedla kompetens och kvalifikationer. De har också arbetsmiljöansvar och personalansvar för medarbetarna anställda i bemanningsföretaget. Det operativa ansvaret för utförandet av arbetsuppgifterna finns däremot hos ledarna inom kundföretaget.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Olofsdotter, G., 2006

<sup>22</sup> Olofsdotter, G., 2006

<sup>23</sup> Olofsdotter, G., 2006



Synen på hur ledarskap definieras har förändrats. Den tidiga forskningen beskrev ledarskap utifrån personliga egenskaper. Senare har begreppet kommit att innefatta relation och process. Ledarskap har också beskrivits i termer av roller. Allt ledarskap innebär krav, begränsningar och val. För BA betyder detta enligt rapporten, att kraven innefattar försäljning och personalansvar men också relationsutveckling och personalmatchning. Begränsningarna består i ekonomiska förutsättningar, rumslig åtskillnad, särskilda krav från kunden, storlek och längd på uppdrag. De val dessa ledare måste göra handlar om att följa kraven från kunden eller stå fast vid policys som finns inom bemanningsföretaget. Att prioritera försäljning eller personalansvar, att avgöra vem som har rätt när konflikter uppstår.<sup>24</sup>

För att kunna göra de olika valen måste ledaren avgränsa de faktorer som är förutsättningar för att kunna göra valen. På så sätt framträder olika kategorier som ledaren måste förhålla sig till. Rapporten beskriver två olika tänkesätt som ledaren kan välja för att göra sin val, det rigida tänkandet och det gränslösa tänkandet. I det första fallet krävs tydlig åtskillnad mellan enheter. Här finns inte utrymme för tvetydigheter utan allt går ut på att skapa en tillvaro utan oklarheter.

I det gränslösa tänkandet finns ingen åtskillnad, varken rumsliga eller tidsmässiga. Olika indelningar är svåra att urskilja. Rigiditet och gränslöshet går dock att förena. BA måste hitta en sådan balans där vissa riktlinjer är nödvändiga men servicetänkande och förändring är lika viktigt. De behöver hitta strategier som ger flexibilitet att hantera de motstridiga krav som ställs på BA såväl från det egna företaget som från kunder.<sup>25</sup>

I rapportens avslutande diskussion beskrivs BA som ett ledarskap som präglas av flera och motstridiga krav från såväl kund, medarbetare som det egna företaget. Dessa ledare måste ta hänsyn till alla tre parter. Dessa chefer har också personal- och arbetsmiljöansvar för medarbetare som befinner sig ute i en mängd olika företag. För dem är ofta BA den enda fasta punkten i arbetslivet. Ledarna skall också skapa goda relationer med både kunder och medarbetare. De behöver vara såväl tydliga som anpassningsbara i sitt ledarskap. Rapporten beskriver att detta flexibla förhållningssätt ställer höga krav på ledarnas integritet, lyhördhet, självständighet och organisationsförmåga.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Olofsdotter, G., 2006

<sup>25</sup> Olofsdotter, G., 2006

<sup>26</sup> Olofsdotter, G., 2006

Vidare har vi sökt oss till litteratur som kan hjälpa oss att förstå hur skolan är organiserad och vad som styr dess verksamhet. Då vi vill undersöka ansvarsfördelning mellan skolor och externa aktörer är det viktigt att ha bakgrundskunskap om de politiska och ekonomiska förutsättningar som styr skolans verksamhet. Detta har vi beskrivit i den historiska bakgrunden.

Vi har också använt oss av författare som forskar om ledarskap och samverkan i offentlig miljö samt de krav som ställs på ett modernt ledarskap i avseende på samverkan och samarbete. Denna litteratur har hjälpt oss att förstå och fördjupa oss i ledarskapets komplexitet.

## **Teoretiska utgångspunkter/begrepp**

I följande avsnitt har vi valt att presentera ett antal begrepp och teoretiska utgångspunkter som vi ansett vara relevanta för vår bearbetning och analys av de intervjuer vi genomfört. I samtalen med respondenterna om ansvar, och särskilt delat ansvar med en annan aktör, har organisationsfrågor och personalansvar varit ofta förekommande. Verksamhetsstyrning, fördelat personalansvar, synen på chef/ledare, dilemman kopplade till kontrakt och överenskommelser och organisationskulturens betydelse är exempel på sådant vi velat undersöka i våra teorigrundstudier.

### **Samarbete-Samverkan-Samsyn**

Begreppen samarbete, samverkan och samsyn används ofta synonymt. I en ordbok har begreppen följande definition;

Samarbeta - Arbeta tillsammans (med andra) för ett gemensamt mål.

Samverka - Handla eller fungera gemensamt för ett visst syfte

Samsyn- finns inte som uppslagsord.

Själva förleden **sam** inbegriper mer än en part.

Verbet arbeta betyder att fortlöpande utföra vissa uppgifter eller tjänster eller att fortlöpande utföra handlingar eller rörelser som tillsammans frambringar resultat konkret eller abstrakt medan verbet verka betyder att fortlöpande inrikta sina krafter på visst resultat.<sup>27</sup>

Semantiskt skulle man kunna göra en gränsdragning genom att lägga tyngdpunkt på arbete i ordet samarbete, alltså något man utför som ger ett resultat medan ordet samverkan fokuserar på verka där det gemensamma syftet för handlingarna får stå i centrum.

Om man däremot gör en sökning av synonymer till orden så finner vi att de betraktas som sådana till varandra.

Vi har därför valt att använda samarbete och samverkan som synonyma till varandra och kommer att fortsättningsvis göra så i vårt arbete.

Ordet samsyn däremot förutsätter som vi ser det, en gemensam hållning. För att samsyn skall uppstå krävs att båda parter uppfattar såväl uppdrag som utförande på samma sätt.

Samarbete uppfattas ofta som ett positivt laddat begrepp. Samtidigt ger det möjlighet till många olika tolkningar. Samarbete kräver att spelregler och förväntningar klagörs mellan dem som skall samverka med varandra.<sup>28</sup> Faktorer som påverkar samverkan är: organisationskultur, traditioner och yrkesidentitet, organisatoriska förutsättningar, avtal och regleringar, status och makt samt personligt engagemang. Samarbeta och samverkan sker på olika nivåer. Samarbete kan ske på individuell nivå där den individuella friheten värderas högt. Det kan också ske på en trevlighetsnivå eller en samplanerings- och samverkansnivå där olikheter får komplettera varandra. Samarbete kan också ske utifrån en teamkänsla. Värdegrund och personligt förhållningssätt är förutsättningar. På denna nivå finns inte längre revir och invanda yrkesroller. Istället är det situationens krav och personlig kompetens som är grunden för samverkan.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Svensk ordbok, 1986

<sup>28</sup> Svedberg, L. 2003

<sup>29</sup> Svedberg, L. 2003

## Kontrakt /avtal

I Svensk ordbok definieras ordet kontrakt som: bindande skriftligt avtal.<sup>30</sup> Kontrakt i arbetsammanhang innebär oftast anställningsavtal men kan också innebära avtal mellan två parter som köper respektive säljer tjänster till varandra. Både anställningsavtal och avtal som gäller för att hyra personal regleras genom lagstiftning. Ett kontrakt associeras ofta till ett skriftligt avtal som reglerar överenskommelsen mellan parterna men ett avtal kan också uppkomma och slutas genom en muntlig överenskommelse. Ett anställningsavtal kan slutas konkludent. Avtalet har slutits varken skriftligt eller muntligt men genom ett beteende, som gör att det kan uppfattas som att ett avtal finns mellan parterna alltså underförstått.<sup>31</sup> Frågan om det föreligger ett konkludent anställningsavtal kan uppkomma vid köp av externa tjänster t.ex. ett konsultuppdrag. Tanken är inte att den anlitade personen skall anställas av uppdragsgivaren, men formen för arbetet kan uppfattas som en anställning. Daglig arbetsledning och ansvaret för nödvändiga förutsättningar som t.ex. lokaler och arbetsredskap är sådant som tas i beaktande. Kontrakt reglerar såväl rättigheter som skyldigheter och de viktigaste villkoren mellan parterna. Avtal innefattar dock delar som är konkludenta.<sup>32</sup>

Ett anställningsavtal mellan arbetsgivare och arbetstagare går att beskriva som en relation där arbetsgivarens förpliktelser handlar om att betala lön, tillhandhålla förmåner, se till att arbetsmiljön uppfyller kraven för god sådan, att samverka och samarbeta samt vara lojal. På samma sätt kan arbetstagarens skyldigheter sammanfattas med att utföra arbete, följa ordningsregler och arbetsmiljöregler, samverka och samarbeta samt vara lojal.<sup>33</sup>

Det finns dock både formella och informella kontrakt eller förbindelser vid ett anställningsförhållande där det skriftliga anställningsavtalet är det formella kontraktet.

Det informella kontraktet omfattar förväntningar och överenskommelser mellan anställd, arbetsgivare och organisation. De informella kontrakten handlar om hur arbetsgivare och arbetstagare tolkar de såväl nedskrivna, uttalade och outtalade överenskommelser som finns.

---

<sup>30</sup> Svensk ordbok, 1986

<sup>31</sup> Iseskog, T. 2007

<sup>32</sup> Iseskog, T 2007

<sup>33</sup> Iseskog, T 2007

I forskningen benämns dessa informella kontrakt som psykologiska kontrakt.<sup>34</sup> Det psykologiska kontraktet är den subjektiva upplevelsen av vad som förväntas, den psykologiska innebörden av arbetet om ömsesidiga förväntningar och löften. Det psykologiska kontraktet är en förutsättning för att en arbetstagare skall uppleva sitt arbete som begripligt och förutsägbart. Arbetstagare och arbetsgivare behöver inte vara medvetna om dess existens. Det psykologiska kontraktet är inte statiskt. Det förändras när organisationen eller personalsammansättningen förändras.<sup>35</sup>

Det finns två olika former av psykologiskt kontrakt, de transaktionella och de relationella. Transaktionella kontrakt är ofta mer strikta och präglar ofta kortare anställningar. De transaktionella kontrakten framhåller tydlighet och affärsmässighet. De relationella kontrakten växer fram vid långa anställningar eller förbindelser och kan bli familjära. Förtroende och lojalitet är viktiga beståndsdelar i de relationella kontrakten. Det betyder dock inte att det finns vattentäta skott mellan dessa olika kontraktsformer. Forskningen visar att det psykologiska kontraktet vid längre anställningar ofta får mer drag av relationella kontrakt än de transaktionella som är tydligare vid kortare anställningar.<sup>36</sup>

Det framkommer i undersökningar att personal anställda i bemanningsföretag uppfattar att personalansvariga har en nyckelroll när det gäller den uthyrda personalens psykosociala arbetsmiljö.<sup>37</sup> Personalsansvariga upplever å andra sidan det svårt att leva upp till de förväntningar som finns från den uthyrda personalen. Dessa förväntningar finns inte nedskrivna i några formella kontrakt utan härrör till det psykologiska kontraktet och de handlar om att arbetsrelationen skall fungera på samma sätt som i en traditionell arbetsorganisation. Detta exempel belyser hur det informella, psykologiska kontraktet, innefattar förväntningar på arbetsrelationen.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Rousseau, D. M. 1995

<sup>35</sup> Rousseau, D. M. 1995

<sup>36</sup> Rousseau, D. M. 1995

<sup>37</sup> Bellaagh, K. & Isaksson, K. 1999

<sup>38</sup> Bellaagh, K. & Isaksson, K. 1999

# Organisationsteorier

Vid analysen av vårt intervjumaterial märkte vi att respondenternas verksamhet var mycket olika organiserad. Trots detta skulle de samverka om ett gemensamt verksamhetsområde, modersmålsundervisning. I följande teoriavsnitt har vi lyft några organisationsteoretiska områden som vi uppfattar är viktiga för att förstå hur komplex denna samverkan är.

## Trepartsrelation

När tjänster köps in och arbete utförs av anställda i ett bemanningsföretag kan man tala om en trepartsrelation när det gäller arbetsledning. Beställarorganisationen, utförarorganisation och den anställda i utförarorganisationen behöver interagera med varandra. Den anställda har hela tiden två motparter, både den egna arbetsgivaren och uppdragsgivaren. En sådan konstruktion rymmer en komplexitet som kan innebära komplikationer för den enskilda arbetstagaren. Vem som skall ha ansvar för arbetsvillkor är exempel på detta. I en regeringsskrivelse framgår att även den inhyrande parten har enligt lag ett visst ansvar för den inhyrda personalen. Här framgår att beställarorganisationen enligt arbetsmiljölagen har skyddsansvar utöver det ordinarie arbetsgivaransvaret.<sup>39</sup>

## Organisationskultur

Organisationskultur står för den kultur som utmärker en organisation och förklarar hur människorna inom organisationen tänker och evaluerar verkligheten. Människorna inom organisationen tolkar världen på ett likartat sätt utifrån kulturens värderingar och detta leder till gemensamma mål för individerna inom organisationen.

Organisationskulturer kan även uttrycka sig som branschculturer, d.v.s. den kultur som finns inom en viss bransch, exempelvis skol- och bankbranschen.<sup>40</sup>

Kultur är ett begrepp som står för gemensamma mönster av beteenden och interaktion, kognitiva konstruktioner samt emotionell förståelse som är inlärd genom en social process. Gemensamma mönster är det som urskiljer en grups kultur men också särskiljer den från andra grupper.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Sveriges riksdag, 2005

<sup>40</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>41</sup> University of Minnesota, 2010

Utifrån ett kulturteoretiskt perspektiv har kultur några specifika kännetecken. Kulturer är ett kollektivt fenomen, d.v.s. en kultur kännetecknar en större grupp människor, en kultur växer över tiden och förmedlas via traditioner och vanor samt tar lång tid att förändra. Dessutom är kulturer socialt konstruerade, handlar om föreställningsmässiga fenomen samt är svåra att mäta eller klassificera.<sup>42</sup>

Kulturperspektivet innebär således att man fokuserar på vad som är gemensamt för en viss grupp; den förståelse och de tolknings- och tydningsmönster som gör att individerna relaterar till en intersubjektiv värld, dvs. en social verklighet som upplevs i det väsentliga avseenden likartat.<sup>43</sup>

De idéer och föreställningar som finns inom organisationen uttrycks i form av bl.a. myter, ritualer och gemensamma normer.<sup>44</sup> Normer är informella regler som följs inom organisationen och behövs för att individerna ska veta hur de ska bete sig. Normer fungerar som spelregler och gränssättare.<sup>45</sup> De informella reglerna används som ett socialt försvar mot ångest över hur det sociala samspelet fungerar, både inom och utanför organisationen.<sup>46</sup>

Allmänt använder människor myter och symboler som ledstjärnor i livet och skapar utifrån dessa meningar för vad som gör livet värt att leva och vad som är gott och ont. Inom organisationskulturer används dessa som hjältesagor för att förmedla vad som är viktigt inom organisationen. Myter och symboler länkar samman det formella och informella. I ritualer och ceremonier levsnormer, värderingar, myter och symboler ut.

På arbetsplatsen har man också ritualer i firandet inför helger, julgåvor, speciella utmärkelser, sorg- och glädjeceremonier, jubileer, födelsedagar, gemensamma resor och kanske en personaltidning som sprider såväl avsedda myter som oavsedda.<sup>47</sup>

En individ kan vara medlem av en organisationskultur på olika nivåer. Man talar om kohesion, d.v.s. den grad av samhörighet individen känner till gruppen eller den samhörighet denne önskar att hon hade. Har organisationen en stark kohesion känner medlemmarna en stark gemenskap och deras gemensamma mål och regler är tydliga och fasta. De identifierar sig med sitt arbete och kombinerar sin interaktion mellan arbete och

---

<sup>42</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>43</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007, sid 183

<sup>44</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>45</sup> Malten, A. 1998

<sup>46</sup> Svedberg, L. 2003

<sup>47</sup> Svedberg, L. 2003, sid 320

socialt umgänge. Vid hög kohesion blir organisationen viktig och man känner rivalitet med andra grupper och ledarens position är stark.

Har organisationen däremot låg kohesion är sammanhållningen låg, regler och mål är otydliga och kan ofta vara föremål för inre konflikter. Individerna ser sitt arbete som ett nödvändigt ont och för att de ska utföra sitt jobb krävs en stark styrning och yttre kontroll.

I ett mellanting av dessa ytterligheter är regler tydliga, men inte lika fasta som i en grupp med hög kohesion. Individens, gruppens och organisationens olika mål verkar samstämmigt även om de ser olika ut. Individerna uppskattar sitt arbete, men ser tiden utanför arbetet som lika viktig. De är positivt inställda till den organisation de tillhör.<sup>48</sup>



## Chefskap / ledarskap

Vi har i detta avsnitt valt att undersöka vad chef- och ledarskap innebär. I skolans värld uppfattar vi att dessa begrepp oftast kopplas till värden som har med humanservice organisation att göra. Där handlar det oftast om att förvalta exempelvis skattemedel på bästa sätt. Språkcentrum som är en av parterna i vår undersökning har en något annan inriktning när det gäller ekonomi. Denna organisation är helt intäktsfinansierad. Därför har vi i vårt teoriavsnitt också valt att ta del av forskning som beskriver ledarskap i andra typer av organisation än de politiskt styrda.

### Chefskap

En chef är en utsedd ledare, med både formella skyldigheter och rättigheter, som har organisatoriskt underställd personal. Chefskap innebär att man ska arbeta med olika uppgifter som är indelade områdesvis. Arbetsuppgifterna består ofta av planering, budgetering och organisering av verksamheten men även personalrekrytering och lönesättning ingår i chefens sysslor. Detta innebär att chefen ska leda, delegera och

---

<sup>48</sup> Svedberg, L 2003, figuren hämtad från sid 214



samordna verksamheten. Skapandet av olika kontrollsysteem och policys sköts även av chefen.<sup>49</sup>

Chefens roll som garant för resultat i verksamheten är en av arbetsuppgifterna. En annan viktig uppgift består i att skapa och utveckla nätverk för att åstadkomma agenda för verksamheten.

En chef är även diplomat. Chefen strävar efter ”opersonliga” mål, det vill säga mål som är nödvändiga snarare än mål som hon brinner för. Detta innebär att systematiskt planlägga och organisera verksamheten. Chefens uppgift är att utträta arbetsuppgifter med hjälp av de människor hon eller han har omkring sig och är beroende av att dessa gör sitt jobb för att själv kunna utföra sitt. En chef omformar personalens idéer till strategier och därefter fördelas makten jämnt mellan idégivarna genom kompromisser.<sup>50</sup>

Chefens personlighet påverkar hur väl organisationen fungerar. Den formar ledarstilen som i sin tur påverkar medarbetarnas attityder och tillfredsställelse. Dessutom påverkar det grupprocesserna och effektiviteten inom organisationen.<sup>51</sup>

## **Ledarskap**

Ledarskap handlar om socialt inflytande. Ledare är den person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang.<sup>52</sup>

En av ledarens viktigaste uppgifter är att kunna presentera samt utveckla en vision och brinna för den. En ledare som brinner för sina idéer inspirerar andra att följa hennes. Ledaren inspirerar och motiverar medarbetarna så att de överskrider sina möjligheter och övervinner sina motgångar och svårigheter. Hon ger energi till sina medarbetare.<sup>53</sup> Hon kommunicerar med medarbetarna oftast muntligt och informellt. Ledaren förväntas visa sitt

---

<sup>49</sup> Bratton, J. 2007

<sup>50</sup> Bratton, J. 2007

<sup>51</sup> Thylefors, I. 2007

<sup>52</sup> Thylefors, I. 2007, sid 63

<sup>53</sup> Bratton, J. 2007

ansvar genom engagemang, medkänsla och handlingskraft, ledarens uppgift är att övertyga och inspirera genom den personliga övertygelsen.<sup>54</sup>

Ledaren använder alltså metoder som påverkar människors känslor snarare än traditionella styrmedel. Detta är något som kan leda till att människor antingen älskar eller hatar ledaren.

En ledare kan vara både formell och informell och finns till tack vare stöd från dem som följer henne eller honom.<sup>55</sup> En chef som är respekterad för sitt ledarskap är en formell ledare. Hon eller han har mandat både uppifrån och nedifrån. Den informella ledaren har mandat endast nedifrån och kan arbeta både för eller mot verksamhetsmålen. Hon/han kan dock aldrig arbeta mot gruppens mål.<sup>56</sup>

### **Stockholms kommuns policy om chef- och ledarskap**

I Stockholms kommun finns en personalpolicy som uttrycker vad kommunen menar med chef /ledare och ledarskap. I policyn görs ingen klar åtskillnad mellan chef och ledare. En chef ska vara mål- och resultatorienterad. Detta innebär fokus på formulering av tydliga mål för verksamheten, att förmedla dessa mål samt de krav på resultat som sätts på medarbetarna på ett förståeligt sätt och besluta om de förändringar som måste genomföras om resultaten inte uppnås. Dessutom består en chefs uppgifter av att delegera och fördela ansvarsområden samt följa upp och analysera de resultat som uppnås som en grund för utveckling av verksamheten.<sup>57</sup>

En ledare inom Stockholms kommuns organisation har ansvaret för att verksamheten uppnår de uppsatta målen och det förväntade resultatet. Ledarskapet ska skapa trygghet och tydlighet och utövas genom dialog som medvetandegör medarbetarnas potential och utvecklingsmöjligheter.

Ledarskapet handlar om att hjälpa medarbetarna att med egen förmåga lösa problem, ta ansvar och utvecklas. För att utföra ett gott ledarskap krävs det, enligt Stockholms kommuns personalpolicy, ett gott självförtroende och god självkänedom.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Corvellec H. & Holmberg, L. 2004

<sup>55</sup> Alvesson M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>56</sup> Thylefors, I., 2007

<sup>57</sup> Stockholms stad, 2009

<sup>58</sup> Stockholms stad, 2009

## **Ledning /styrning**

Inom forskningen kring hur organisationer styrs framkommer tre olika typer av styrning: beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning.

Beteendestyrning handlar om att övervaka arbetsprocesser. Det finns en mängd olika metoder för hur detta skall gå till. Direkt övervakning innebär att en arbetsledare bevakar arbetet i detalj. Teknologisk styrning innebär att teknik eller maskiner hjälper till att styra arbetsresultatet. Byråkratisk styrningen innebär att det finns utarbetade regler ofta nedskrivna manualer för hur arbetet skall gå till.<sup>59</sup>

Resultatstyrning är en variant av beteendestyrning men istället för att fokusera på hur de anställda utför arbetet ligger fokus på vilket resultat som förväntas. Resultatstyrning flyttar ansvaret från chef till underordnad.

Normativ styrning innebär att styrning sker genom att använda sig av den anställdes tankar, normer och förståelse av arbetsuppgiften. Det handlar om att få alla på arbetsplatsen att förstå den företagskultur som finns och som innefattar vad som är rätt och fel, vad som är viktigt och betydelsefullt.

...om de anställdas förståelse och tankar formas på ett visst sätt, kommer de anställda i förlängningen att bete sig på ett för den organisatoriska effektiviteten önskvärt sätt.<sup>60</sup>

I praktiska situationer förekommer oftast alla former av styrning och det är inte bara chefer som styr.

## **Ledningsarbete**

I ledningsarbete är det viktigt att dessa två aspekter, chefskap och ledarskap, samverkar.

En del av ledningsarbetet innebär att man är handfast och kan regelverket samtidigt som man ska vara en ledare med visioner för verksamheten och dess framtid. Det är viktigt att

---

<sup>59</sup> Alvesson M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>60</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007, sid 164

hålla kontakt med kunder, leverantörer med flera och samtidigt skapa en arbetsmiljö där medarbetare känner sig sedda och hörda i det lilla sammanhanget.<sup>61</sup>

Ledarskapet kan i human service organisationerna präglas av att de är så kallade mjuka organisationer, till exempel skola och äldreården. De är oftast politikerstyrda och skattefinansierade med ansvar att ta hand om svaga i samhället. Ledarskapet i en sådan organisation blir en arbetsuppgift för flera medarbetare för de arbetar för att påverka andra människor.<sup>62</sup>

Man kan sammanfatta olikheterna mellan chef och ledare på följande sätt:

En chef styr genom att skapa ordning medan en ledare påverkar genom att skapa mening.<sup>63</sup>

## Dilemman

Ett dilemma är en svår situation där man måste välja, eller avstå från att välja, mellan olika, konkurrerande handlingsalternativ som har samma värde. Ett dilemma kan inte lösas eller försvinna, det är en bestående situation. Situationen avslöjar värderingsmönster som kan skapa dessa dilemman.<sup>64</sup>

För en ledare i en organisation inom offentlig sektor finns det många olika och ofta motsägelsefulla intressen och viljor att ta hänsyn till. Ledaren har fyra relationer att hantera och att göra detta skapar dilemman. Hon eller han förväntas vara lojal gentemot de överordnade, ha solidaritet inåt i organisationen, trohet utåt samt ha en inre övertygelse.<sup>65</sup>

---

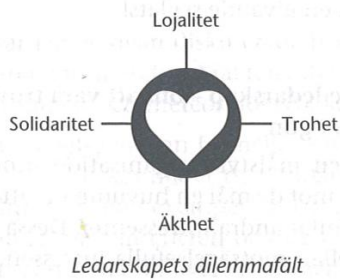
<sup>61</sup> Bratton, J. 2007

<sup>62</sup> Thylefors, I. 2007

<sup>63</sup> Corvellec, H. & Holmberg, L. 2004, sid 65

<sup>64</sup> Svedberg, L. 2003

<sup>65</sup> Svedberg, L. 2003 figuren hämtad från sid 348



Ordet konflikt kommer från latinets *conflictus* som betyder tvist, motsättning eller sammanstötning. Sammanstötningen i en arbetssituation sker mellan mål, intressen, synsätt, värderingar, grundläggande behov och personlig stil.<sup>66</sup>

Konflikter inom offentlig sektor kan ske på individ-, grupp-, och organisationsnivå.

Konflikter på individnivå sker på en intrapersonell nivå, det vill säga inom en och samma person. Det kan handla om konflikter mellan alternativen; lika attraktiva, lika icke-attraktiva eller mellan ett attraktivt och ett icke-attraktivt alternativ. Det kan även handla om konflikter mellan roller; mellan två olika roller exempelvis rollen som rektor och som mamma.<sup>67</sup>

Konflikter på gruppnivå är konflikter mellan människor vilket ofta handlar om makt.<sup>68</sup> Vem ska bestämma, vem har kontroll? Ledare behöver hantera inte bara individer utan också de processer som uppstår inom och mellan olika grupper. Det finns många typer av konflikter på gruppnivå, några beskrivs nedan som exempel på sådana processer.<sup>69</sup>

*Kommunikationskonflikter* handlar om missförstånd. De uppstår när man inte vet tillräckligt om varandra och när informations- och kommunikationskanalerna är bristfälliga vilket leder till att man retar upp sig på varandra och visar inte någon förståelse för olikheter.

*Sakkonflikter* innebär att man inte är överens om sakfrågor, till exempel vad problemet är, hur arbetet ska läggas upp eller vad som är tillåtet.

*Rollkonflikter* kan gälla vem som ska göra vad, revir eller olika syn på förväntat beteende, alltså konflikter som rör rollerna som finns inom gruppen.

---

<sup>66</sup> Malten, A. 1998

<sup>67</sup> Malten, A. 1998

<sup>68</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>69</sup> Malten, A. 1998

*Intressekonflikter* inträffar då intressen, behov, förväntningar och krav ser olika ut och drar åt olika håll.

*Strategikonflikter* uppstår då synen på arbetsstrategin är olika, till exempel när det gäller val av vägar eller metoder i målarbetet.

*Värde- och värderingskonflikter* är de mest svårhanterliga interpersonella konflikterna. De är svåra att hantera eftersom kompromisser sällan accepteras när det handlar om till exempel etiska och moraliska dilemman, politiska och ideologiska värderingar samt kampen mellan långsiktiga och kortsiktiga mål.<sup>70</sup>

Konflikter på organisationsnivå handlar om konflikter mellan idé och verklighet. Det finns tre typer av konflikter: systemkonflikter, strukturkonflikter och lojalitetskonflikter.<sup>71</sup>

*Systemkonflikten* handlar om övergången från regelstyrning till målstyrning exempelvis inom utbildningsväsendet i grundskolan. Folk som är vana vid att följa myndighetsdirektiv måste nu själva ta fram visioner och mål, något som på grund av kunskapsbrist inom målformulering skapar konflikter.

*Strukturkonflikter* innebär de konflikter som uppstår på grund av systemet man använder för verksamheten. Struktur handlar då om mål och ramar för verksamheten. Regler rutiner och rollmönster ingår i organisatorisk struktur. Konflikterna rör hur regler och rutiner leder till mer eller mindre flexibilitet i arbetet.

*Lojalitetskonflikter*, till sist, handlar om konflikter gentemot huvudmännen då det exempelvis finns krav på att både driva bra verksamhet och samtidigt tvingas till ekonomiska nedskärningar.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Malten, A 1998

<sup>71</sup> Malten, A. 1998

<sup>72</sup> Malten, A. 1998

# Metod

Vi som skriver detta arbete har båda ett stort engagemang i det område vi valt att undersöka, såväl när det gäller ämnet modersmål som ansvarsfördelning, ledarskap och samverkan. Vi ville gärna använda också oss själva och vår egen kunskap när vi gjorde reflektioner och tolkningar av det respondenterna i undersökningen bidrog med. Vi ville vara delaktiga och inte stå utanför med en klinisk objektiv blick utan också se oss själva som aktörer. Därför valde vi den kvalitativa forskningsmetoden. I den kvalitativa forskningen får forskaren möjlighet att använda sig själv, att lära sig något om andra men också om sig själv, då den kvalitativa forskningen handlar om analys och tolkning.<sup>73</sup>

Samtidigt är det viktigt att framhålla att det ställs samma krav på den kvalitativa forskningsmodellen som på den kvantitativa när det gäller vetenskapligt värde och giltighet. Sanna, objektiva och tillförlitliga resultat kan i den kvalitativa forskningsmetoden översättas med rimliga och trovärdiga tolkningar. Att uppmärksamma att flera personer ser samma sak ökar förtroendet för resultaten.<sup>74</sup>

Själva idén till vår undersökning fick vi av att vi i vår yrkesvardag samverkar med varandra och att vi ställdes inför ett dilemma när det gällde att avgöra vem som har ansvar för att bedöma elevers förkunskaper i ämnet modersmål.

Som arbetsmetod använde vi oss av intervjun istället för en enkät. Vid en intervju är det samtalet som kommer i fokus. Det blir ett möte mellan den som intervjuas och den som intervjuar. I detta möte framkommer material som sedan kan tolkas och värderas. I den kvalitativa intervjun är det möjligt att följa upp delar av respondentens berättelse och reflektera över personens förståelse av undersökningens innehåll.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Widerberg, K. 2002

<sup>74</sup> Stukát, S. 2005

<sup>75</sup> Widerberg, K. 2002

Vår tanke när vi gjorde vårt urval av respondenter var att intervjua rektorer i kommunala såväl som i friskolor i Stockholms kommun angående ansvar för modersmålsfrågor. Vi valde också att intervjua ansvariga chefer på Språkcentrum.

Vi intervjuade skolledare i områden med olika förutsättningar i både innerstad och ytterstad. Vi valde skolor med ett stort antal elever med utländsk härkomst, skolor där ca hälften av eleverna har utländsk härkomst och skolor, med enstaka elever med utländsk härkomst.

Vi ville också göra en intervju på en friskola som köper många modersmålstimmar från Språkcentrum. Eleverna på denna skola kommer från olika stadsdelar och även andra kommuner.

De två pedagogiska cheferna vid Språkcentrum representerar olika områden inom kommunen.

Alla intervjuer förutom en gjorde vi tillsammans. Vi ringde skolornas rektorer och blev i vissa fall hänvisade till den som är modersmålsansvarig. I samtliga fall blev vi väldigt väl mottagna och de personer vi pratade med var villiga att avsätta upp till en timmes tid. Transkriptionen av intervjumaterialet till text har tagit ansenlig tid. När vi återger svaren i vår analysdel, har vi avlägsnat sådan information som kan härleda till enskilda personer.

Vid intervjuerna använde vi oss av följande frågor:

- Vem uppfattar du har ansvaret för modersmålsundervisning och studiehandledning?
- Vem uppfattar du har ansvaret för elevernas måluppfyllelse?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut på din skola?
- Var ligger det ekonomiska ansvaret?
- Hur samverkar du med pedagogisk chef på Språkcentrum/ansvarig på skolan?
- Finns det något som underlättar/försvårar samarbetet?
- Hur utövar du ledarskap gentemot modersmåls lärarna?
- Ser du några vinster/förluster vid ett delat ansvar?
- Krävs det någon särskild kompetens för att leda personal som man inte har arbetsgivaransvar för?

Respondenterna på skolorna fick dessutom följande frågor:



Hur ser ansvarfördelningen/delegationen ut på din skola?

Hur utövar du ledarskap över personal som inte är anställd hos dig?

Då vi valt att göra en kvalitativ forskning har vi låtit intervjuerna få karaktär av ett samtal. Alla frågor har därför inte besvarats på exakt samma sätt av alla respondenter. Några har valt att stanna upp en längre tid vid någon särskild fråga, några har ställt kompletterande frågor som gjort att samtalen har svävat ut något. Alla frågor har inte besvarats av alla respondenter.

När intervjuerna var genomförda, transkriberade vi alla intervjuer. När detta arbete var klart sammanfattade vi var och en av intervjuerna. Detta arbete gjorde vi tillsammans. Vi försökte vaska fram det som vid varje intervju var relevant i förhållande till de frågor vi valt att ställa. Eftersom vi valt den öppna intervjuformen blev det också mycket material som låg vid sidan av de ursprungliga frågorna. Vi lät respondenterna associera och tänka brett. Ibland fick vi återföra personerna tillbaka till kärnfrågan, ibland fick vi själva svara på frågor som respondenterna ställde. Många av våra intervjupersoner valde också att exemplifiera sina svar utifrån vardagliga exempel. Dessa exempel tog vi inte med när vi gjorde sammanställningarna eftersom det då inte skulle vara möjligt att upprätthålla den etiska hållningen om oidentifierade personer. Vi har också valt att använda enbart hon som personligt pronomen.

Vi fortsatte sedan med att urskilja olika kategorier i de svar vi fått fram. Som grund för kategorierna låg de frågeställningar vi från början valt, ansvar, ledarskap och samverkan. Dessa kategorier har vi sedan använt för att söka teoretiskt material kring. Vi valde att redovisa resultaten av intervjuerna tillsammans med de analyser vi gjorde. Vid den teoretiska inläsningen läste vi olika avsnitt och sammanställde ett förslag. Förslagen har vi sedan gemensamt diskuterat och tillsammans har vi skrivit den slutgiltiga versionen. De teoretiska avsnitt vi valt att fördjupa oss i har handlat om ansvar, ledarskap och samverkan. Det har varit viktigt för oss att söka kunskap också utanför den litteratur som hänvisar till skolans organisation eftersom Språkcentrum organiseras efter intäktsfinansiering och på så sätt i högre grad måste förhålla sig till marknadsmässiga krav.

När det gäller redovisning och analys av resultaten har vi hela tiden arbetat och skrivit texten tillsammans. Texten har successivt vuxit fram. Vi har lagt till, dragit ifrån, gjort nya

iakttagelser och hela tiden fördjupat vår analys utifrån våra gemensamma samtal. Det har inneburit att vi har avsatt ett ansevärt antal dagar tillsammans, såväl under arbetstid som på fritid. Vi vill dock gärna lyfta fram att ett sådant här gemensamt arbete som detta, har givit oss såväl stor glädje som inspiration.

# Resultatredovisning och analys

I följande kapitel presenterar vi resultatet av de intervjuer vi gjort med skolledare i Stockholms kommun. Vi benämner dem alla som hon. Resultaten belyser hur olika aktörer med ansvar för modersmål och studiehandledning på modersmålet uppfattar sitt eget och andras ansvarstagande och ledarskap samt samverkan. Vi börjar med att presentera respondenterna. Vidare kommer resultaten av intervjuerna att presenteras och analyseras med hjälp av olika kategorier vi sett. Analysen kommer också att kopplas till det teoretiska avsnitt som finns i uppsatsen.

Respondent 1, pedagogisk chef vid Språkcentrum.

Respondent 2, pedagogisk chef vid Språkcentrum.

Respondent 3, biträdande rektor på en kommunal skola i innerstaden.

Respondent 4, rektor i en kommunal skola i ytterstaden.

Respondent 5, biträdande rektor i en kommunal skola i ytterstaden.

Respondent 6, rektor på en kommunal skola i ytterstaden.

Respondent 7, skolsekreterare på en enskild skola/friskola i ytterstaden.

När vi redovisar resultaten av vår undersökning och analyserar dessa så har vi sett att svaren från våra respondenter kan grupperas kring tre områden: Varje område kan sedan grupperas i några undergrupper. De större områdena är följande: ansvar, ledarskap och samverkan.

När vi redovisar resultat och analys exemplifierar vi ofta med direkta citat från vårt transkriberade material. Citaten kommer i direkt anslutning till den respondent vi valt att lyfta fram som exempel på de kategoriseringar vid vår analys och kommentar.

## Ansvar

Vem som har ansvar för modersmålsundervisning och studiehandledning på modersmålet, ser olika ut på de skolor vi besökt. Ansvaret är delegerat till antingen biträdande rektor eller någon administrativ person. Oavsett detta framträder, när vi analyserar respondenternas svar kring ansvarsfrågan, några gemensamma områden: övergripande ansvar för ämnet, förutsättningar för undervisningen i ämnet modersmål och personalansvar.

### Övergripande ansvar

En av våra frågor vid intervjuerna var: Vem uppfattar du har ansvaret för modersmålsundervisning och studiehandledning? Svaret på denna fråga ser olika ut mellan respondenterna. Här ser vi att det handlar om dilemman som har sin utgångspunkt i kommunens organisation av modersmålsundervisning. Frågan om vem som bär det övergripande ansvaret kopplas till förståelsen av kommunens delegation.

Det finns svar som pekar mot det kommunala ansvaret.

Respondent 4 anser att det totala ansvaret ligger hos förvaltningschefen i kommunen, rektor har ansvaret för modersmålsundervisning och studiehandledning på skolan. Hon menar att Språkcentrum inte har ansvaret, möjligtvis har Språkcentrum ansvar att leverera det som skolan beställer. Skolledare 4 skulle vilja att

Det kanske i och för sig borde vara någon slags organisationsstruktur som någon högre chef sätter sig ned och klurar ut.

Även respondent 7 anser att ansvaret för ämnet ligger hos kommunen.

Det ligger liksom självständigt i kommunens regi och vi bara hjälper. Vi ger lokaler och trots att det är våra elever men det är ju kommunens elever det är ju kommunen som driver det.

Dessa respondenter hänvisar till grundskoleförordningen som beskriver att det är kommunens skyldighet att anordna modersmålsundervisning. Vi uppfattar att de inte tydligt kopplar retorsuppdraget till ansvar för modersmålsundervisning.

Det finns svar som lyfter rektors ansvar att anordna modersmål. Respondent 5 beskriver att rektor har det yttersta ansvaret.

Ytterst är det ju rektor som har ansvaret att det organiseras och köps in och alltihopa. Men sen delegerar ju rektor arbetsuppgiften och i det här fallet är det ju jag som har hand om det. Men jag menar rektor är ju alltid ytterst ansvarig.

Respondent 5 beskriver att rektor är insatt i betydelsen av modersmålsundervisning, ekonomi och vilka lärare som undervisar på skolan. Ansvaret för elevernas måluppfyllelse ligger på både rektor, biträdande rektor och lärarna. Språkcentrum har ansvar för att leverera efter skolans beställning och att se till att det kommer behöriga och professionella lärare till skolan.

Respondent 1 anser att rektor på varje enskild skola har ansvar för att skapa förutsättningar för undervisningen, ansvaret för ämnet modersmål är det samma som för varje annat ämne. Språkcentrums roll är endast att underlätta.

Respondent 3 menar att rektor har det yttersta ansvaret och lärarna har tillsammans med rektor ansvar för elevens måluppfyllelse.

Det måste ju bli ett samarbete även där eftersom läraren är ju viktig för eleverna även om rektorn har elevansvaret det yttersta elevansvaret.

I de här svaren ser vi att rektors ansvar lyfts fram. De uttrycker att det är rektor som har det yttersta ansvaret även om det finns en delegation till annan skolledare på skolan. I svaren framkommer också att det är rektor och lärare tillsammans som ansvarar för elevens måluppfyllelse. Vi uppfattar att på dessa skolor likställs ämnet modersmål med undervisning i övriga ämnen på skolan.

Rektor har ansvar tillsammans med lärare och elever att strukturera och utveckla undervisningen på samma sätt som i andra ämnen.

Det finns svar som framhåller att det övergripande ansvaret ligger hos Språkcentrum. Respondent 6 svarar att det är Språkcentrum som har ansvaret för modersmålsundervisningen men att hon nyligen fått information om att hon är den som har ansvaret.

Jag har uppfattat att Språkcentrum har det, tills jag fick reda på att jag var ansvarig för det vilket jag inte visste om... då blev jag väldigt ställd för jag kände, hur skall jag kunna vara ansvarig för något... ja, de lyder ju inte under mig. Jag betalar en avgift till någonting som jag köper och hur skall jag vara ansvarig för det. Så det kändes inte rätt faktiskt.

Hon säger att hon inte har så stor kunskap och att hon inte är särskilt involverad i den här undervisningen. Respondent 6 menar att det är Språkcentrum och lärarna där som har ansvar för elevernas måluppfyllelse. Som rektor har hon ansvar för allt annat utom modersmålsundervisningen som är ett eget ämne. För detta ämne stäcker sig rektors ansvar sig inte längre än till ekonomin.

När vi gör en analys av svaren från respondent 6 kan vi konstatera att det finns skolledare som har liten kunskap om ämnet modersmål såväl kring ansvar som organisation. Detta kan bero på att skolan inte har så många elever med annan språklig bakgrund och att det då inte har blivit så viktigt att ha kunskap om ansvarsfördelningen. Vi ser att denna skolledare lägger hela ansvaret för modersmålsundervisning på Språkcentrum. Hon har ganska nyligen fått insikt om sitt eget ansvar men har svårt att förstå hur hon skall utforma det då hon köper undervisningen från Språkcentrum. Vi frågar oss om detta kan bero på att ansvarfrågan på det övergripande planet inte finns reglerad i avtalet mellan Språkcentrum och beställande skola.

Andra skolledare pekar på det gemensamma ansvaret mellan rektor, Språkcentrum och modersmålslärarna.

Respondent 2 menar att lärarna på Språkcentrum har ansvar för undervisningen men att det är rektor som har ansvar för förutsättningarna för undervisningen.

När det gäller elevernas måluppfyllelse är det ett gemensamt ansvar

... en sån här jättehärlig triangel.

Det finns en rollfördelning mellan beställare och utförare. Denna rollfördelning kan vara diffus ute i skolorna när målen för undervisningen styrs av rektor men lärarna har någon annan som chef.

Vi uppfattar att frågan om det övergripande ansvaret blir till ett dilemma för våra respondenter eftersom de inte ger ett entydigt och gemensamt svar på frågan om vem som bär det övergripande ansvaret. Ansvarsfrågan finns beskriven i de styrdokument som en skoledare kan förlita sig på men även här ser vi en otydlighet. I Grundskoleförordningen framställs kommunens skyldighet att anordna modersmålsundervisning<sup>76</sup> men att rektors ansvar beskrivs inte lika tydligt som t.ex. när det gäller svenska som andra språk.<sup>77</sup> I Stockholm kommuns delegationsordning finns däremot denna ansvarsfördelning beskriven<sup>78</sup>.

Man kan också se att otydligheten i svaren kan bero på en strukturell konflikt.<sup>79</sup> Ansvaret för skolans verksamhet har under senare tid flyttas allt närmare rektor genom den centralisering som skett sedan 1990-talet. Den enskilda skolan/friskolan måste nu själv utforma mål och formulera dem i handlingsplaner. Regelstyrning har tonats ned och i stället är det målstyrning som gäller Arne Malten skriver:

Det kan emellertid vara svårt för personalen att ändra sin vana att följa myndighetsdirektiv.<sup>80</sup>

Vi ser att Stockholms kommun, genom att ha en separat organisation för modersmålsundervisning, Språkcentrum, till viss del behåller det kommunala ansvaret men än dock förväntar att det är rektor som styr genom de uppsatta målen för undervisningen. Vi frågar oss om inte denna dubbla organisationskonstruktion bidrar till skoledarnas sätt att så olika beskriva vem som bär det yttersta ansvaret för denna del av skolans undervisning.

Även rollkonflikt gällande vem som skall göra vad<sup>81</sup> kan ligga till grund för respondenternas olika svar. Kommunen har ålagt ansvaret för modersmålsundervisning till rektor när det gäller elevernas måluppfyllelse. Språkcentrum å sin sida har fått det formella ansvaret att ansvara för personal d.v.s. modersmåls lärarna. När dessa roller inte är helt klara tar båda parter också en självförvärvad roll. De tolkar då det övergripande ansvaret på olika sätt. Vi

---

<sup>76</sup> Svensk författningssamling, Grundskoleförordningen, 1994

<sup>77</sup> Svensk författningssamling, 2009

<sup>78</sup> Stockholms stad, 2009

<sup>79</sup> Malten, A. 1998

<sup>80</sup> Malten, A. 1998, sid 161

<sup>81</sup> Svedberg, L. 2003

uppfattar att det finns respondenter som i sina svar gör gällande att det krävs ett samarbete mellan beställande och utförande organisation för att det skall vara möjligt att uppnå det övergripande ansvaret fullt ut.

### **Ansvar för förutsättningar för undervisning i ämnet modersmål.**

Vid en analys av svaren kring förutsättningar ser vi att de rör sig inom tre fält. Den första grupperingen har ett snävt perspektiv på förutsättningar för undervisningen. Här handlar det endast om ekonomi och nedskrivna avtal som skall följas. I det andra fältet ser vi att frågan om förutsättningar också inkluderar arbetsmiljöfrågor. Det tredje fältet handlar om att sätta elevens måluppfyllelse i fokus. Det är måluppfyllelsen som allt handlar om.

Vi konstaterar att det är respondenterna från Språkcentrum som uttrycker elevens måluppfyllelse som en grund för diskussion om förutsättningar.

Rektor på varje skola har ansvar för att skapa förutsättningar för undervisningen. Med förutsättningar menas att ha ansvar för beställning av timmar och ekonomi men också se till att det finns undervisningslokaler och förbrukningsmaterial. Beställning av modersmålsundervisning regleras genom skriftliga avtal mellan rektor och Språkcentrum.

Respondent 6 beskriver att det är rektor på skolan som ansvarar för beställningen och som kontrollerar att det stämmer. Sedan är det en skolassistent som utför uppgiften att beställa och ordna grupper. Rapporter som modersmålslärarna lämnar in tar rektor själv hand om. Assistenten rapporterar till rektor när det gäller ekonomin.

Respondent 7 menar att skolans enda ansvar ligger i att tillhandahålla lokaler. Allt övrigt ansvar ligger hos kommunen.

Dessa respondenter minimerar rektors ansvar till endast den skrivna avtalsmässiga relationen mellan beställare och utförare som gäller lokaler och inventarier. Begreppet arbetsmiljö finns inte tydligt inskrivet i kontraktet mellan Språkcentrum och rektor.

Respondenterna ger inte i sina svar uttryck för det psykologiska kontraktet som underförstått också kan handla om arbetsledning och arbetsmiljö.



Följande respondenters svar pekar däremot på relationella kontrakt. Svaren visar på förståelse för modersmåslärares arbetssituation och arbetsmiljön för denna lärarkategori blir viktig.

Respondent 5 menar att hennes ansvar är att organisera undervisningen på allra bästa sätt och ge lärarna möjlighet till en god arbetsmiljö.

Mitt ansvar är ju att se till att jag bedriver en organiserad undervisning på bästa tänkbara sätt och att jag ger lärarna möjligheter till att ha en god arbetsmiljö. Att de får det de behöver. För jag vet att många utav modersmåslärarna är ju runt på fruktansvärt många skolor. Då handlar det om att jag att jag tycker att jag måste serva och hjälpa till så att de får så lindrigt som möjligt när det kommer hit och inte behöver springa och jaga saker.

Hon ser till att lärarna blir insatta i vad som gäller just på hennes skola. Hon försöker också etablera ett samarbete som gagnar eleverna på bästa tänkbara sätt. Det är viktigt att hitta samverkansformer där ett ömsesidigt givande och tagande är möjligt, menar denna respondent. Vi uppfattar att denna respondent använder sig av sitt ledarskap och inte bara det chefskap som hon formellt inte har för modersmåslärarna.

Respondent 2 nämner att hon tar kontakt med skolorna när hon upptäcker att det brister i lärarnas arbetsmiljö.

Ibland är det också någon lärare som faktiskt har kommit till mig och bett om att, jag ska kontakta skolan för att man inte hittar riktigt den rätta lokalen eller man hittar inte riktigt hjälpmedel eller sådana saker. Ja, det kan handla om så tråkiga saker som att man känner sig lite undansatt och åsidosatt. Och då får man liksom ha ett samtal då. Om vad det kan bero på, vad skolan har för rutiner, hur ska våra lärare komma in i de här rutinerna och så det är allt från att ha tillgång till block och penna och papper. Och till att hur undervisningen bedrivs och hur personerna eller läraren mår i den situationen.

Vi tolkar att de respondenter som ser ansvar för arbetsmiljö som en förutsättning för undervisning, tänker på det informella kontrakt som uppstår när modersmåslärarna inkluderas i verksamheten. Det informella kontraktet innefattar förväntningar på arbetsrelationen. Ansvar för arbetsmiljö är exempel på en sådan förväntan. Formellt ligger arbetsmiljöansvar hos arbetsgivaren men det finns också förväntningar om att skolorna skall verka för en god arbetsmiljö också för de inhyrda modersmåslärarna. Svaren från dessa respondenter visar att de förhåller sig till den trepartsrelation som uppstår då arbetsgivaransvar och arbetsledning delas mellan två organisationer.

Bland svaren finns också en problematisering av vad som menas med att ta ansvar för undervisningens förutsättningar. För dessa respondenter är det måluppfyllelsen som ligger till grund när det gäller att ta ansvar för förutsättningarna. De ser ingen skillnad i rektors ansvar mellan olika ämnen utan likställer ansvaret för ämnet med andra ämnen enligt grundskoleförordningen och Lpo 94.

Respondent 1 anser att ansvarsfrågan fortfarande är otydlig inte minst då det gäller dimensionering av tid i förhållande till elevens måluppfyllelse. Hon efterfrågar mer resultatstyrning från rektorerna utifrån elevernas möjlighet att nå målen och inte bara utifrån resultat i förhållande till ekonomiskt uppsatta mål. Vidare menar hon att hon som chef för modersmålslärarna hela tiden lyfter måluppfyllelse som det förväntade resultatet av sin egen verksamhetsstyrning.

Det är, den otydliga gränsen som vi har satt, var slutar vårt ansvar, var börjar vårt ansvar? Vi får inte glömma att då sitter vi som pedagogiska chefer och pratar om mål, betygskriterier och så vidare. Och sen sitter skolan och bestämmer hur mycket tid man får för detta. Det här är en otydlighet som vi måste liksom fundera över. (...) De kunskapskrav som finns för att elever ska nå mål och så vidare. Och sen kommer man till skolan, med alla dessa mål, detta paket för att arbeta. Och så får skolan säga, ja du får 30 minuter, eller 60 eller 90 minuter. Det här, vem är det som tar över ansvaret för att eleven ska nå målet? Och det är det som jag tycker att det är också lite otydligt.

Respondent 2 ser ett problem i att så mycket handlar om ekonomi och dimensionering av beställningar. Hon menar att mer dialog bör finnas om gruppstorlek och möjlighet för eleverna att nå målen. Hon menar vidare att när rektor delegerar ansvaret för modersmålsundervisning och studiehandledning till en skolassistent försvårar detta samverkan. Skolassistenten har inte befogenhet att fatta beslut fullt ut. Samverkan blir då endast en fråga om beställning och leverans.

Jag skulle gärna vilja att det förs en diskussion om just att det är ett delat ansvar. Och att man, från rektorernas sida också ser att allting går inte att delegera bort heller. Delegerar man sådana här saker som, ja, ansvaret för modersmål till en assistent, en skolassistent. Mycket fungerar väldigt bra men sen är det ju ett antal frågor som inte skolassistenterna kan och vill och inte har ansvar för... Att det faktiskt är ett synsätt som man kanske bör ändra på lite grann, att det är inte bara att skicka iväg en beställning så levererar man. Utan att det finns så många beröringspunkter som man måste samverka kring.

De dilemman vi tycker oss märka när det gäller ansvaret för förutsättningar handlar dels om intressekonflikt dels om värderingskonflikt. Intressen blir då måluppfyllelse kontra ekonomi och beställning. Värdering blir en fråga om modersmåslärares inkludering kontra exkludering i skolans övriga arbete. Vi uppfattar att hos de skolor, som har en kultur som innefattar det multikulturella samhället, finns också en större insikt om att förutsättningar för modersmålsundervisning betyder mer än strikta ekonomiska överenskommelser. Dessa skolledare tar ett större och mer omfattande ansvar för ämnet och lärarna inkluderas i större grad på skolan. Vi uppfattar att graden av samhörighet, kohesion är högre.<sup>82</sup>

Det finns skillnader i svaren utifrån den skolkultur/organisationskultur som råder på respondentens skola. Det är viktigt att betona att vi med organisationskultur, menar ha vana av modersmålsundervisning och elevgrupper med multikulturell bakgrund. De skolor som har denna vana har i sin tur skapat en kollektiv värderingsbas på skolan som underlättar att modersmåslärarna inkluderas.<sup>83</sup>

Respondenterna från Språkcentrum ger uttryck för att de uppfattar att såväl värderingskonflikter som intressekonflikter ligger till grund för att ansvar för förutsättningar uppfattas så olika. I värderingskonflikten ligger att det kan finnas en kamp mellan olika mål. När det gäller modersmålsundervisning är det elevernas måluppfyllelse som ställs mot ekonomiska förutsättningar. I intressekonflikten ryms frågan om vems intressen det är som har företräde framför andras. Trepartsrelationen kan orsaka spänningar när det gäller just frågan vems intressen som är viktigast.<sup>84</sup>

## **Personalansvar**

Flera respondenter tar upp personalansvar och problematiserar detta genom att anknyta till att personalansvaret för modersmåslärarna ligger på Språkcentrum och inte på skolan där själva undervisningen bedrivs. Respondenterna lyfter problemet med att ansvaret delas mellan olika organisationer. I formell mening ligger personalansvaret på arbetsgivaren men forskningen om det psykologiska kontraktet<sup>85</sup> visar att det finns också outtalade förväntningar om ett indirekt personalansvar från den beställande organisationen. Två av

---

<sup>82</sup> Svedberg, L. 2003

<sup>83</sup> Malten, A. 1998

<sup>84</sup> Olofssdotter, G. 2006

<sup>85</sup> Rousseau, D.M. 1995

respondenterna ser det delade ansvaret för ämnet i sig som en framkomlig väg också när det gäller hantering av personal. Båda framhåller dock att ansvarsfördelningen inte är tydlig som den nu är.

Respondent 1 anser att pedagogiska chefer på Språkcentrum har personalansvar, ansvar för kvalitet i undervisningen samt kompetensutveckling för modersmåslärarna som är anställda på Språkcentrum. Lärarna som undervisar på skolan skall vara likvärdiga skolans egen personal med samma rättigheter och skyldigheter. Språkcentrum behöver vara tydliga med detta menar respondent 1.

Respondent 3 menar att Språkcentrum har personalansvar för modersmåslärarna och uppfattar detta som en komplikation att elevansvar och personalansvar ligger på olika organisationer. En sådan uppdelning betyder att Språkcentrum och skolan måste ha dialog och kommunikation med varandra. Respondent 3 anser att Språkcentrum med sitt personalansvar måste vara aktiva kring modersmåslärarna och att skolan måste vara aktiva i sitt elevansvar och att dessa båda roller måste samverka med varandra. Denna ansvarsfördelning är inte tydlig.

En av respondenterna önskar ha det fulla personalansvaret även för modersmåslärare med hänvisning till tydlighet, kontroll och resursutnyttjande. Att ett kontrakt går att uppfatta som en relation med skyldigheter och rättigheter för båda parter, framstår som ett problem för denna respondent då hon inte ensam kan ha kontroll över hela förloppet. För en av respondenterna blir detta problem ännu tydligare då denna person säger sig inte veta vad hon kan kräva av modersmåslärarna.

Som det är nu upplever respondent 4 att hon har mycket lite av det totala ansvar hon menar att rektor faktiskt har. Förklaring till detta är tidsbrist och att skolan köper tjänsten och är nöjd med det.

Respondent 4 uppfattar att hon inte är arbetsledare för modersmåslärarna och att det är svårt att ha kontroll över vad de gör och hur de betar sig.

Jag har haft ett par fall där, läraren, elever och föräldrar har liksom haft synpunkter och kommer till mig då. Och där är jag ju lite grann handikappad, jag menar jag är

ju inte arbetsledare för de lärarna så kommer en förälder eller ett barn och klagar så kan jag ju inte, jag kan ju inte egentligen ta läraren i örat så att säga, utan jag får ju i så fall förmedla det till språkcentrum i sådana fall.

Hon måste samverka med Språkcentrum när det gäller exempelvis klagomål på undervisningen. Ansvaret skulle bli tydligare om också personalansvaret fanns på skolan. Respondent 4 menar att det delade ansvaret gör att man inte riktigt vet var ansvaret ligger och att det då finns en risk för att saker ”faller mellan stolarna”. Hon skulle önska att det fanns ett system där varje rektor anställde sina egna modersmåslärare. Om lärarna var anställda på skolan skulle de kunna ingå i arbetslag och konferenser istället för att bara komma en kort stund per vecka. Samtidigt ser hon ett stort samordningsproblem om det var på detta sätt. Hon uppfattar att skolan inte har någon bra struktur för den här verksamheten och att modersmåslärarna som resurs kan utnyttjas bättre.

Svaret från respondent 4 är en summering av olika dilemman som uppstår då det finns en otydlighet i vem som skall bestämma och ha kontroll. Det handlar om såväl skillnaden mellan chef och ledare som om kommunikation.

Respondent 7 uttrycker osäkerhet om vad skolan kan kräva av modersmåslärarna då de inte är anställda på skolan.

Jag vet inte om jag får kräva det alltså eftersom de inte är anställda hos oss och så. Men jag kan komma med ett förslag men kräva kan vi inte, men det skulle vara jättebra egentligen.

Vi ser att de dilemman som uppstår kring frågan om personalansvar går att koppla till teorierna om organisation och trepartsrelationer. Trepartsrelationen betyder att den enskilda skolan och Språkcentrum har sina egna organisationer men när det gäller det arbete som skall utföras måste de samverka kring eleven. Vi uppfattar att just detta kan skapa otydlighet om vem som har ansvar i frågor som rör det dagliga arbetet. Det finns respondenter som ser ett problem i att inte själva ha personalansvar för modersmåslärarna. Respondent 4 är ett exempel på detta. Respondent 5 ser det istället som en fördel att inte själv ha personalansvar för så många lärare som hon behöver för modersmålsundervisningen.

Ja, jag tror att, skulle jag ha lokalt anställda så många personer och på så liten del, skulle jag aldrig kunna ta det ansvaret som jag borde göra för då blir det för stor personalgrupp. Och den personal som jag träffar så oerhört sällan, är man här en två och en halv timme i veckan, hur ska jag kunna? Jag kanske inte ens är här den dagen. Så jag tror att det skulle vara en omöjlighet att ha alla lokalt anställda. Det

tror inte jag skulle vara bra. Utan jag tror att det är viktigt att vi har det här delade ansvaret. Att vi samverkar, men att vi kan öka samverkansdelen då.

Dessa båda svar blir tydliga exempel på hur komplex frågan om chefskap och ledarskap är. De visar att i en samverkanssituation så kan frågan om ledarskap både uppfattas som konflikt d.v.s. otydlighet om befogenheter eller som tillgång, då ledningsuppgifter kan fördelas.

## **Reflektioner**

När det gäller ansvarsfrågan, för modersmålsundervisning och studiehundledning på modersmålet, finns inte ett gemensamt och entydigt svar. Detta gäller det övergripande ansvaret liksom ansvar för förutsättningar och personalansvar.

När det gäller det övergripande ansvaret ser vi att respondenterna tar fäste i och tolkar styrdokumentet på olika sätt. Varje skolledare i Stockholms kommun vet att ansvar är delegerat från kommunnivå till tjänstemannanivå. Hur kan det då vara möjligt att man tolkar detta så olika när det gäller modersmålsundervisning?

Vi har i vår bakgrund beskrivit hur den svenska skolan decentraliserades på 1990-talet. Detta innebar att rektorerna fick ett mycket större ansvar än tidigare för skolans verksamhet. Stockholms kommuns inriktning blev att förflytta såväl ansvar och befogenhet samt ekonomiska förutsättningar ut till skolorna istället för att behålla detta i den centrala förvaltningen. Organisationen för modersmålsundervisningen decentraliserades inte. Stockholms kommun valde att behålla en organisation, Språkcentrum kring detta ämne, inom den centrala förvaltningen. Rektor fick ändå ansvar för verksamheten och det synliggörs genom att modersmålsverksamheten övergår från att vara anslagsfinansierad till att bli intäktsfinansierad 1997.<sup>86</sup> Vi tror att denna organisatoriska uppdelning kan bidra till respondenternas så olika svar angående ansvarsfrågan. Skälen till vår slutsats finner vi i styrdokument och genomgången av Stockholms kommuns organisation.

När det gäller svaren på frågan om ansvar för förutsättningar och frågan om personalansvar så skiljer sig svaren från våra respondenter åt.

I analysen har vi lyft fram olika organisationskulturer som en möjlig förklaring till varför vi får så olika svar när det gäller ansvar för förutsättningar för modersmålsundervisning. I vårt

---

<sup>86</sup> Stockholms stad, 1999

urval av respondenter valde vi medvetet skolledare från skolor med olika elevsammansättning. Såväl innerstad som ytterstad, friskolor eller kommunala, med erfarenhet av multikulturella elevgrupper eller ej finns med.

Vi tycker oss se att respondenter från skolor med lång vana av att ha elevgrupper med multikulturell bakgrund fokuserar på elevernas måluppfyllelse när de resonerar om ansvar för förutsättningar. Här finns en inkluderande hållning som innebär att modersmåslärarna blir insatta i skolans arbete och kultur och detta görs för elevernas bästa.

Respondenter från en annan typ av skola talar mer om ekonomi och materiella förutsättningar. Vi kan dock inte dra en generell slutsats då vi i vår undersökning haft med respondenter från skolor med stora grupper av elever med multikulturell bakgrund men som ändå har en mer exkluderande hållning där förutsättningar endast handlar om att tillhandahålla lokaler. Utifrån detta funderar vi på om inte ledarens egen inställning spelar en betydande roll. Å andra sidan är det svårt att hålla isär om organisationskulturen påverkar ledarskapet eller vice versa.<sup>87</sup>

Hur rektor tar ansvar för att ge förutsättningar för denna undervisning kan också hänga samman med hur man ser på övergripande ansvar och personalansvar.

## **Ledarskap**

Respondenterna i vår undersökning har resonerat kring ledarskap genom att beskriva såväl chef-som ledarskap i relation till ämnets måluppfyllelse och personalansvar.

### **Chef - ledare**

Ofta görs en distinktion mellan begreppen chef och ledare i chefs- och ledarskaplitteraturen. Chefen har det formella ansvaret för organisatoriskt underställd personal medan ledaren, under en begränsad tid eller i en särskild situation, utövar mer inflytande än övriga.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>88</sup> Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. 1991

I vår undersökning ser vi att respondenterna inte ger någon entydig bild av vad chef- och ledarskap innebär. Det finns inte heller en gemensam syn på hur det delade ledarskapet är utformat. Vi uppfattar att alla respondenter är överens om att det formella chefskapet - personalansvaret ligger hos Språkcentrum. Deras uppfattning om hur ledarskap kan utövas gentemot lärarna från Språkcentrum skiljer sig dock åt. Vissa respondenter ser det som helt naturligt att vara ledare också för denna personalkategori medan andra inte vet vad de kan kräva av modersmåslärarna. Vissa respondenter betonar kontroll och tillsyn medan andra talar om hur skolans metoder och inriktning skall föras in också i modersmålsundervisningen.

Alla respondenter uppfattar dock att det är när det gäller chef/ledarskap som de ofta hamnar i olika slags dilemman.

En respondent ser en åtskillnad mellan chefskap och ledarskap. Avsaknaden av det formella chefskapet för modersmåslärarna begränsar hennes ledarskap. När hon inte har den exekutiva rollen försvårar detta hennes möjlighet att lösa problem. Den exekutiva rollen innebär att chefen kontrollerar arbetet och löser uppkomna svårigheter.<sup>89</sup> Hon kan dock utöva sitt pedagogiska ledarskap genom kommunikation och inspiration när hon förmedlar skolans undervisningsmetoder. Respondent 3 uppfattar att hennes ledarskap för modersmåslärarna är begränsat då hon inte har personalansvar för denna grupp av lärare. Hon menar att hon inte direkt kan ta itu med problem som gäller undervisningen utan att hon måste gå via den pedagogiska chefen på Språkcentrum. Hon kan vara mer aktiv när det gäller studiehandledningen.

Respondent 3 ser ingen generell skillnad i en pedagogisk chefs ledarskap och rektors ledarskap gentemot personal. Skillnaden ligger i ansvaret för eleverna.

Rektor kan påverka kvaliteten i undervisningen och styra genom att se till att de undervisningsmetoder och arbetssätt som finns på skolan också används i modersmålsundervisningen.

...skillnaden ligger just i det här elevansvaret och att du faktiskt har ansvar för att eleven når målen då. Ja, så det är den stora skillnaden som jag ser just i chefskapet.

---

<sup>89</sup> Bratton, J. 2007



Andra respondenter betonar vikten av att utöva ledarskapet lika oavsett vem man leder. Vi uppfattar att dessa respondenter ser mer till resultaten av verksamheten än den formella uppdelningen mellan chef och ledare. Dessa respondenter ser ledarskap som socialt inflytande. Ledaren är den som utövar mer inflytande än andra. Dessa respondenter har en större och mer vidgad syn på begreppet chef där ledarskap är en del av chefskapet. När personalproblem uppstår är det dock viktigt att göra skillnad på det formella chefskapet som finns hos pedagogisk chef som har personalansvar och det informella ledarskapet som skall utövas av rektor på skolan.<sup>90</sup>

Respondent 1 menar att när skolan känner samma ansvar för modersmålsämnet som andra ämnen då kan också rektor utöva ledarskap även för personal som är anställd på Språkcentrum.

Språkcentrum måste också vara mera tydliga, att när lärare undervisar i din skola så ska hon vara en likvärdig lärare i den där skolan.

Respondent 1 ser ett problem med att ledarskap och chefskap inte hålls samman. När skolan inte har personalansvar för modersmålslärarna läggs också hela ansvaret för ämnet utanför skolan och skolledningen utövar då inte heller något ledarskap för detta ämne. Respondent 1 skiljer alltså mellan chef- och ledarskap från varandra.

Respondent 5 menar att ledarskapet är lika oavsett vem hon leder, det handlar om sättet att vara som person. Det är viktigt att visa intresse, att se personalen och att bry sig om dem. Hon försöker utöva sitt ledarskap för modersmålslärarna på samma sätt som hon gör för den ordinarie personalen. Hon menar vidare att det är rektors ansvar och inte Språkcentrums att följa undervisningen eftersom skolan betalar för denna undervisning. Hon menar att hon inte kan påverka om hon inte bryr sig om att se vad som händer. Hon säger att det tyvärr ofta är när det inte fungerar som hon reagerar och undersöker. När det inte fungerar är det viktigt att ha samtal med pedagogisk chef som har personalansvaret och som kan utöva sitt chefskap. Hon ser även här en fördel med det delade ansvaret där hon kan vara ledare men inte behöver vara chef för modersmålslärarna.

---

<sup>90</sup> Thylefors, I. 2007

Men jag har läst lite litteratur nu här nyligen, forskning om det här med ledarskapet. Man kan prata om ledarskapet by walking, och det ena är att du går ut i naturen och tar med en lärare och har ett medarbetarsamtal. Men jag tänker mig också, som jag läste nyligen, att gå ut i verksamheten. Inte, för jag tycker att det är en press på mig att jag ska hitta tid att gå och besöka en lektion. Jag kanske inte måste det. Jag kanske bara måste titta in i klassrummet. Det kan jag göra till modersmålslärarna också. Inte sätta kravet på mig själv att det måste vara så himla väl förberett alltihopa, utan bara slinka in. Det skulle jag vilja anamma till hösten. Då hade jag tänkt mig att jag kunde gå in till modersmålslärarna mer. Jag tror att det är viktigt för dem att de blir synliggjorde, precis som det är för våra lärare. För du kan omöjligtvis som pedagogisk chef hinna runt till allihopa.

Respondent 5 betonar ledningsarbete som innebär att chef- och ledarskap samverkar.<sup>91</sup>

Respondent 2 menar att rektor är chef över skolan och som sådan bör rektor engagera sig i all personal som finns på skolan även i modersmålslärarna. Detta kan ske genom välkomnande aktiviteter.

Jag tycker ju att det vore väldigt skönt att om en rektor engagerade sig så pass mycket att man välkomnar våra medarbetare, att man säger att det här är nu din arbetsplats under den här tiden du är här. Att man liksom är välkomnande i aktiviteter där man anser att modersmålslärarna spelar en roll. Det kan vara utflykter, det kan vara studiebesök, det kan vara allt möjligt som liksom sker under den tiden då lärarna är där och har möjlighet till att delta. Så att den här välkomnande attityden, det här är min skola men du är välkommen till min skola för att vi faktiskt har ett gemensamt ansvar för de här barnen, för de här eleverna som vi har.

Rektorerna bör visa att de vet hur lärarna gör sitt jobb. Hon önskar att rektorerna skall leda så mycket som möjligt utan att ha själva arbetsgivaransvaret. Samspelet är viktigt.

Respondent 2 ser skolan som en mjuk organisation där människors känslor påverkas av ledarskapet. Hon pekar också på att ledarskap kan utföras av flera personer. Rektors ledarskap blir lika viktigt som den pedagogiska chefens då det gäller att inkludera modersmålslärarna i skolans organisation.<sup>92</sup>

Vid svåra fall är det dock pedagogisk chef som skall vara handlingskraftig i egenskap av arbetsgivare.

Respondent 2 upplever att det finns stor skillnad mellan hur olika rektorer utövar ledarskap gentemot modersmålslärare. Det finns de som är välkomnande, de som endast informerar

---

<sup>91</sup> Bratton, J. 2007

<sup>92</sup> Thylefors, I. 2007

och de som nästan öppet kritiserar själva lagstiftningen om modersmålsundervisning. Respondent 2 önskar att rektor skall visa intresse för hur modersmålsundervisningen bedrivs. Hon önskar också att modersmålsundervisningen blir en del av det skolan som helhet arbetar med. Här kan vi se att hon strävar efter det som uttrycks i Stockholms kommuns personalpolicy.<sup>93</sup> Där framgår att chefer skall verka för att mål förmedlas genom dialog till medarbetarna. Hon är ändå tydlig med att det är pedagogisk chef som har ansvar för att undervisningen sker efter nationella styrdokument.

### **Icke ledarskap**

Några respondenter uppfattar att de inte skall utöva något ledarskap över modersmålslärarna. Dessa respondenter gör ingen tydlig uppdelning mellan formellt chefskap och ledarskap. Vi uppfattar att dessa respondenter menar att chefskap är liktydigt med ledarskap. Har man inte det formella chefskapet så kan man inte heller leda den verksamhet som utövas av modersmålslärarna. Det formella chefskapet innefattar planering, budgetering, organisering, personalrekrytering och lönesättning.<sup>94</sup> Vi menar att dessa respondenter anser sig inte ha ett ledarskap över den inhyrda personalen, då de saknar dessa delar av ett formellt chefskap för modersmålslärarna.

Respondent 7 beskriver att rektor inte utövar något pedagogiskt ledarskap på modersmålslärarna på skolan. Rektor vill att detta skall ske från cheferna på Språkcentrum och hänvisar henne till att ta upp det med Språkcentrum.

Rektor har ansvar för elevernas trygghet och beslut som rör elevernas trygghet måste rektor ta. Rektor på skolan kan ha uppfattningar om undervisningen om rektor vill och är nyfiken. Rektor vill också veta om det är något som inte stämmer eller om någon modersmålslärare missköter sig men lämnar det till Språkcentrum. Mycket beror på hur engagerad rektorn själv är.

Hon menar vidare att hon inte kan gå in i det pedagogiska arbetet som lärarna utför. Det måste Språkcentrum göra med sina anställda lärare.

Varje gång det uppstår ett problem eller någon fråga alltså, så vill rektorn att jag skall ta upp det med Språkcentrum. Det kanske till och med blir fel om vi tar den

---

<sup>93</sup> Stockholms stad, 2009

<sup>94</sup> Bratton, J. 2007

pedagogiska delen alltså. För vi är ju inte pedagogiska chefer och det kan ju kanske uppfattas fel.

Ansvar för elevernas måluppfyllelse ligger hos Språkcentrum och lärarna där men lärarna därifrån måste vara aktiva och rapportera till skolan allt som har med eleverna att göra. Däremot är det lärarna på Språkcentrum som måste hålla i kontakten med föräldrarna.

Respondent 4 uppfattar att hon inte är arbetsledare för modersmåslärarna och att det är svårt att ha kontroll över vad de gör och hur de beter sig. Hon måste samverka med Språkcentrum när det gäller exempelvis klagomål på undervisningen. Hon gör inte några lektionsbesök hos modersmåslärarna.

Det är svårt att ha direkt kontroll på vad de egentligen gör och hur de beter sig. Jag utövar ledarskap egentligen dåligt. Det kan jag inte säga något annat. Därför att jag har väldigt lite kontroll över det här överhuvudtaget.

Vi ser att våra respondenter har olika uppfattning när det gäller styrning. Respondent 4 och 7 uppfattar att styrning handlar om beteende. Med beteendestyrning menas att arbetsprocessen övervakas av arbetsledare.<sup>95</sup> Dessa respondenter uppfattar att de varken har möjlighet eller vilja att kontrollera och övervaka modersmåslärarnas arbete och därför väljer de att inte styra alls.

Respondent 1, 2, 3 och 5 däremot betonar resultatstyrning vilket innebär att fokus ligger på de förväntade resultaten av arbetet. Ansvar flyttas från chef till underordnad och öppnar för möjlighet att välja egna metoder.<sup>96</sup> Alla dessa fyra respondenter betonar vikten av elevernas måluppfyllelse som det viktigaste resultatet för ledare och chefer att ta hänsyn till. Vi uppfattar att respondent 3 och 5 också använder sig av normativ styrningen. Normativ styrning innebär att den anställdes tankar och tolkningar används för att styra mot uppsatta mål.<sup>97</sup> De menar att det är skolans arbetssätt och värderingar som också skall vara vägledande för modersmålsundervisningen och därför måste de styra också modersmåslärarna.

---

<sup>95</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>96</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>97</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

## Reflektion

Alla respondenter är överens om att det formella chefskapet för modersmåslärarna ligger hos Språkcentrum.

När det gäller att utöva ledarskap över personal som man inte har formellt chefskap för så blir bilden mer splittrad. Vissa respondenter leder all personal oavsett formellt chefskap eller inte. Andra känner sig begränsade i ledarskapet om de inte har det formella chefskapet. Övriga vill inte ha ledarskap för denna grupp personal om de inte har det formella chefskapet.

Vi har i vår litteraturgenomgång uppfattat att det finns skilda meningar om vad som särskiljer eller sammanför chefskap och ledarskap. Det finns författare som pekar på en klar uppdelning mellan det formella chefskapet och det informella ledarskapet.<sup>98</sup> Andra ser chefskap som något som tillhör en gammal hierarkisk organisation men att det i dag mer behövs ett ledarskap som går att likna vid en lots som leder individer till att själva ta initiativ och ansvar.<sup>99</sup> Ledarskap kan ses som en av en chefs uppgifter och har då som formell ledare mandat såväl uppifrån som underifrån. En informell ledare har endast mandat från dem hon eller han leder.<sup>100</sup>

Vi uppfattar att skolan är en hierarkisk organisation med klara gränsdragningar mellan olika befattningshavares formella beslutsansvar. I Stockholms kommun finns som vi redan nämnt en delegationsordning för utbildningsnämnden som på detaljnivå beskriver vilka beslut som får fattas på olika nivåer i organisationen. Samtidigt uppfattar vi att det finns en klar vilja i skolans värld att tillskriva ledarskapet en betydande roll. Det talas mer och mer om det pedagogiska ledarskapet.<sup>101</sup>

De skolledare som lägger vikt vid att utöva ledarskap på modersmåslärarna har resultat och målstyrning för ämnet i fokus.

Det blir alltså stundtals ett dilemma för respondenterna från skolorna som handlar om hur de kan utöva ledarskap över personal som har sin formella anställning hos en annan organisation än skolan.

---

<sup>98</sup> Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. 1991

<sup>99</sup> Ahrenfeldt, B. 2001

<sup>100</sup> Thylefors, I. 2007

<sup>101</sup> Thier, S. 1994

## Samverkan

I samtalet med respondenterna har samverkan mellan skolorna och Språkcentrum varit en viktig beståndsdel. Vi har valt att presentera dem under följande kategorier: innehåll för samverkan, förutsättningar och hinder samt för- och nackdelar med samverkan. Samverkan handlar om såväl kontext som relationer. Kontexten innehåller allt som är relaterat till organisationen såsom idéer, information och händelser.<sup>102</sup> När det gäller samverkan mellan skolor och Språkcentrum omfattar kontexten två självständiga organisationer med allt vad det innebär av olika förutsättningar och arbetssätt. Samverkan handlar till stor del om relationer mellan den som leder och den som blir ledd. I vår undersökning blir denna dimension ytterligare mer komplex då samverkan omfattar det vi kallat en trepartsrelation mellan modersmåls lärare- personalansvarig och verksamhetsansvarig på skolan.<sup>103</sup>

### Innehåll i samverkan

Sammanfattningsvis handlar samverkan mellan skolorna och Språkcentrum om elevens måluppfyllelse i ämnet, problemlösning, ekonomi och rådgivning. För alla respondenter verkar dock tyngdpunkten i samverkan ligga på problemlösning vad det gäller personal.

Det kan handla om misskötsel och eller konfliktsituationer som uppstår. Pedagogisk chef som är arbetsgivare, blir informerad i andra hand. Detta ställer i sin tur höga krav på samverkan mellan pedagogisk chef och skolledare. Inte minst då man skall avgöra vem som har rätt eller fel.<sup>104</sup>

Vi har funnit att innehållet för samverkan befinner sig på olika nivåer. Respondenterna beskriver samarbetet på alla de nivåer vi redogjort för i teoriavsnittet.<sup>105</sup>

Skolledare 4 uppfattar skolan som kund och Språkcentrum som expert och samarbetet med pedagogiska chefer handlar endast om problemlösning.

Det där fungerar bra och, jag menar att vi också får den här responsen och hjälpen från Språkcentrum som vi ju faktiskt behöver eftersom vi är, så att säga, kunder och inte kanske experter på alla områden där heller. Sen kan ju jag förstå att i Språkcentrum också har problem att kanske leverera.

---

<sup>102</sup>Ahrenfeldt, B. 2001

<sup>103</sup>Olofsdotter, G. 2006

<sup>104</sup>Olofsdotter, G. 2006

<sup>105</sup>Svedberg, L. 2003

Här handlar det om en organisationskultur där var och en sköter sitt och samverkan ligger på en individuell nivå.

Respondent 6 samverkar inte med pedagogiska chefer på Språkcentrum, hon uppfattar att hon inte har något behov av detta då verksamhet är så liten på skolan.

Men jag känner inget behov av att samverka pedagogiskt med språkcentrum utifrån att det ser ut som det gör och så. Får jag fråga dig, gör man det på skolorna? Samverkar man pedagogiskt? Ja, alltså man har dem i klassen och så va?

Vi uppfattar ändå att respondent 6 ger uttryck för att en viss samverkan sker kring information och ansvarsfördelning. Modersmålslärares ansvar är att informera rektor om sådant som rör eleverna t.ex. att elevens nivå är så låg att det inte går att undervisa. Rektor måste då ta kontakt med Språkcentrum som måste undersöka om det finns andra orsaker till att det inte fungerar. Rektor tar ansvar för om elevplatsen skall sägas upp. Detta samarbete befinner sig på trevlighetsnivå med informationsutbyte som fokus.<sup>106</sup>

Respondent 3 menar att samarbetet oftast handlar om att lösa problem som uppstått. Hon menar dock att man inte kan nå måluppfyllelse om man inte samverkar kring eleven. Hon själv är insatt i kursplanen för ämnet men säger att skolan inte aktivt påverkar utformningen av undervisningen.

Respondent 7 menar att ansvaret för elevernas måluppfyllelse ligger hos Språkcentrum och lärarna där men lärarna därifrån måste vara aktiva och rapportera till skolan allt som har med eleverna att göra. Däremot är det lärarna på Språkcentrum som måste hålla i kontakten med föräldrarna.

Rektor på skolan vill också veta om det är något som inte stämmer eller om någon modersmålslärare missköter sig men lämnar det till Språkcentrum.

Det är modersmålslärares ansvar som skall göra bedömningen om förkunskaperna är tillräckliga. Det är också modersmålslärares ansvar som skall besluta om eleven har rätt till modersmål. Skolan kan sedan framföra beslutet till föräldrarna baserat på Språkcentrums bedömning.

---

<sup>106</sup> Svedberg, L. 2003

Samverkan befinner sig här på samplaneringsnivå. Organisatoriska förutsättningar som form och tid är av intresse.<sup>107</sup>

Respondent 2 beskriver hur samverkan mellan pedagogisk chef och rektor går till. Det är telefonkontakt, personliga möten och mejl. Samverkan handlar ofta om problem som uppstår. Samtidigt menar hon att samverkan också består av rådgivning. Skolorna söker stöd i hur man bl.a. kan besvara föräldrarnas frågor kring modersmålsundervisning. Hon tar kontakt med skolorna när hon upptäcker att det finns brister i lärarnas arbetsmiljö. Skolledarna vill samverka kring ekonomi medan klasslärarna är intresserade av samverkan kring hur man hjälper eleverna.

Om jag tänker tillbaks de senaste veckorna så har frågorna rört allt möjligt. Det har varit fakturering, det har varit hur man lägger upp studiehandledning, det har handlat om hur lärare har betygsatt, det har handlat om, ja, vad någon förälder har tyckt. Någon förälder ville ha något språk som vi inte erbjuder tillexempel., Jag, herregud, jag har personalfrågor väldigt mycket. Hur en lärare fungerar eller inte fungerar. Eller hur en elev fungerar i en grupp eller inte fungerar i en grupp. Ja det är väl ungefär sådana frågor. Arbetsmiljö ibland också att någon lärare faktiskt har kommit till mig och bett om att jag ska kontakta skolan för att man inte hittar riktigt den rätta lokalen eller man hittar inte riktigt hjälpmedel eller sådana saker. Ja, det kan handla om så tråkiga saker som att man känner sig lite undansatt och åsidosatt.

Samverkan befinner sig här på samverkansnivå. Det är innehållet som är viktigt.<sup>108</sup>

Respondent 5 menar att det finns ett ömsesidigt ansvar och att det därför är mycket viktigt med olika typer av möten där Språkcentrum får kännedom om hur skolorna tänker och skolorna får information från Språkcentrum. Det är viktigt att hitta samverkansformer där ett ömsesidigt givande och tagande är möjligt. Det gemensamma ansvaret innebär att alla lärare och elever når en ökad måluppfyllelse. När det inte fungerar är det viktigt att ha samtal med pedagogisk chef som har personalansvaret och som kan utöva sitt chefskap. När något inte fungerar är det mycket viktigt att samarbetet mellan skolan och Språkcentrum fungerar. Här pratar vi om samarbete på teamnivå med fokus på rollen. Situationens krav om elevernas måluppfyllelse driver samarbetet.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Svedberg, L. 2003

<sup>108</sup> Svedberg, L. 2003

<sup>109</sup> Svedberg, L. 2003



## **Förutsättningar och hinder för samverkan mellan Språkcentrum och skolorna**

Vi har sett att kommunikation och relation är viktiga förutsättningar för samverkan.

Respondent 5 anser att en ömsesidig relation mellan ansvarig på skolan och pedagogisk chef är en förutsättning för samarbete.

Ja, alltså det är ju, de möten vi blir inbjudna till tycker jag är jättevärdefulla för att ni får veta hur vi tänker här ute och vi får veta vad som är på gång hos er och eventuellt vad ni gör. Jag var ju och berättade för er om de nya målen i trean, och jag skulle önska att det fanns flera sådana beröringspunkter. För jag tror att det är viktigt för er att veta vad vi pysslar med, även om ni kan läsa tidningarna och följer med så är det viktigt att ni vet. Och jag tror det är viktigt att jag får höra era frågor. För det tror jag utvecklar vårt samarbete. Ja, sen är det ju, ekonomin som alltid är den brinnande punkten. Och det handlar ju om att titta på, vad har vi för möjligheter? Vad gör vi bäst med de pengar vi har? Och där har ju ni ett stort ansvar att också förse oss kanske med senaste rönen och information, påminna oss om att det här är viktigt, det här behöver ni tänka på. Men alltså knuten, eller ja, den springande punkten är ju hur kan vi hitta samverkansformer där vi ger och tar utav varandra? Det måste ju vara nummer ett. Det tror jag att vi skulle kunna utveckla.

Respondent 2 pekar på vikten av samspel, öppenhet i dialogen och den gemensamma viljan som förutsättningar för samverkan. Hon menar att det behövs öppenhet och vilja att finna flera lösningar också när det gäller själva försäljningen av modersmåls- och studiehandledningstimmar.

Respondent 1 anser att samtal kring målen är mycket viktiga förutsättningar för samverkan. Det är viktigt att skolledarna såväl på skolan som på Språkcentrum är på samma organisatoriska nivå. När ansvaret är delegerat till administrativ personal som inte kan fatta samma beslut som rektor kan, försvårar detta diskussionen.

Jag har då liksom inget emot att det är administrativ personal men rektor och biträdande rektor har alla fall mer, beslut i sina händer. Så när vi diskuterar saker och ting så jag tror att det skulle vara bättre att vi pratar på samma nivå. Vem är det som kan ta olika beslut? För en administrativ personal kan aldrig ta ett beslut som rektor. Men det är, en annan nivå på diskussion som jag tycker att det ibland saknas.

Respondent 2 ser ett problem i att så mycket handlar om ekonomi och dimensionering av beställningar. Hon menar att mer dialog bör finnas om gruppstorlek och möjlighet för

eleverna att nå målen. Hon menar vidare att när rektor delegerar ansvaret för modersmålsundervisning och studiehandledning till en skolassistent försvårar detta samverkan. Denna person har inte befogenhet att fatta beslut fullt ut, samverkan blir då endast en fråga om beställning och leverans.

Svaren från respondent 1 och 2 ger uttryck för såväl roll- som sakkonflikt.<sup>110</sup> Då ansvarsrollerna inte är organisatoriskt jämförbara med varandra uppstår dilemman som rör själva innehållet. Sakkonflikt innebär att parterna inte är överens om innehåll och utformning. När samtalet inte kan föras på samma organisatoriska nivå försvårar detta samsyn kring innehåll och förutsättningar.

Bland hindren ser vi organisatoriska skillnader, tidsbrist och svårigheten att träffas för att föra gemensamma resonemang. Det senare uppfattar vi blir till ett dilemma för skolledarna. När brist på tid, för djupa samtal om samsyn kring målet för modersmålsundervisning, saknas sker inte heller någon verklig samverkan.

Den goda dialogen har denna egenskap att den leder till gemensam förståelse och skapar en delad mening.<sup>111</sup>

Respondent 3 nämner tid och logistik som viktiga komponenter för samverkan men menar samtidigt att detta är det ständiga dilemman, tidsbristen och organisationen.

Respondent 3 uppfattar det som en komplikation att elevansvar och personalansvar ligger på olika organisationer. En sådan uppdelning betyder att Språkcentrum och skolan måste ha dialog och kommunikation med varandra. Man måste samarbeta med varandra kring det delade ansvaret. Hon skulle önska att modersmålslärarna skulle kunna vara med i arbetslagen och samarbeta med dem kring studiehandledningen för elevernas bästa.

Ja alltså det är ju det ständiga dilemman i skolans värld är tid. Organisation och logistik, hur får man till det? I den bästa av alla världar skulle ju naturligtvis arbetslaget med mentor kring den här eleven och läraren, modersmålsläraren, träffas och så vidare.

Respondent 4 upplever att samarbetet med pedagogiska chefer endast handlar om problemlösning. Hon ser att samarbetet skulle underlättas om det fanns fler möjligheter att

---

<sup>110</sup> Malten, A. 1998

<sup>111</sup> Svedberg, L. 2003, sid 352

träffas oftare för att diskutera problem och ärenden. Hinder för detta är tidsbrist och att skolan köper tjänsten och är nöjd med det.

De strukturella förutsättningarna försvårar samarbetet kring elevens måluppfyllelse. Dilemmat för dessa respondenter handlar om strukturkonflikt. Tidsaspekt och organisation förhindrar flexibilitet.<sup>112</sup>

Flera respondenter anger att kommunens organisation för modersmålsundervisning, kan antingen ses som en förutsättning eller ett hinder för samverkan. Språkcentrum med ansvar för att förmedla tjänster är organiserad på samma hierarkiska sätt som skolorna, men det är inte alltid personer från samma nivå i de olika organisationerna som samverkar med varandra, när det gäller modersmålsundervisningen. När modersmålsansvarig på skolan inte har befogenhet att fatta beslut om tidsdimensionering i relation till elevernas möjlighet att nå kunskapsmålen, kommer samverkan bara att handla om försäljning och leverans. Vi uppfattar att respondenterna från Språkcentrum ser detta som något som försvårar samverkan kring måluppfyllelse.

Det finns föreställningar om att samhällsliga organisationer som exempelvis sjukhus och skolor skall vara organiserade på likartade sätt men också ha likartade värderingar och synsätt. Skolor och andra institutioner har dock olika förutsättningar och lokala variationer uppstår i organisationskulturen.<sup>113</sup> Vi kan se att skolorna delegerar ansvaret för modersmålundervisning på många olika sätt. I vissa skolor är det rektor som har huvudansvaret i andra är det en skolassistent. Detta kan uppfattas som ett uttryck för att man värderar verksamheten med modersmålsundervisning olika. Språkcentrum å sin sida är en organisation med en egen organisationskultur som måste samverka med skolor där olikheterna i organisationskultur gör att det finns många olika samarbetspartners.

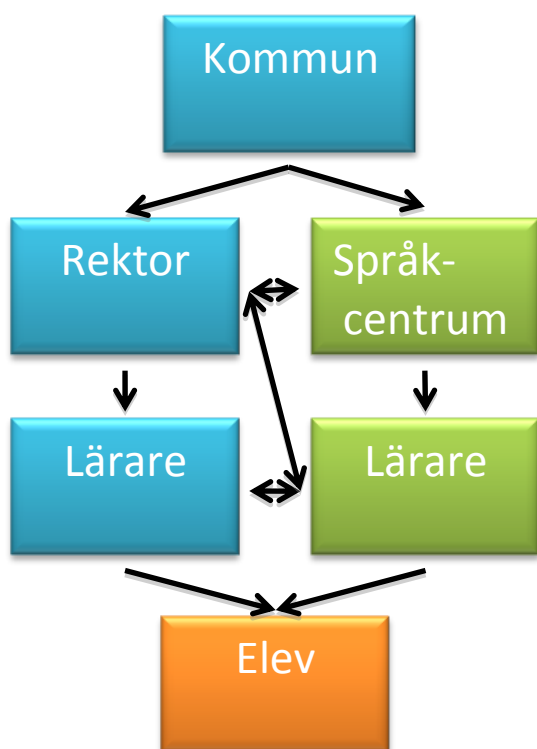
En respondent svarar att samverkan inte existerar. Denna respondent menar att hennes skola köper och Språkcentrum säljer punkt slut. Vi menar att denna respondent ser till den organisatoriska uppdelning som finns i kommunen men reflekterar inte över om ansvaret för modersmålsundervisning sträcker sig längre än till beställning av tid. Kanske kan man också här återföra till resonemanget om trepartsrelationen. För alla andra ämnen finns en

---

<sup>112</sup> Malten, A. 1998

<sup>113</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

ansvarskedja där kommunen, rektor och lärare bär ansvar för elevens måluppfyllelse. När det gäller modersmålsundervisning ser kedjan annorlunda ut. Då finns en parallellstruktur i Stockholms kommun som innebär att rektor måste samverka med skolledare på Språkcentrum som i sin tur samverkar med lärare från språkcentrum som undervisar eleverna.



### **Fördelar respektive nackdelar med samverkan**

Respondenterna lyfter fram ekonomisk effektivitet, samsyn kring ledarskap och delat ansvar, problemlösning och elevernas möjlighet att nå målen som fördelar med samverkan. Som nackdelar för samverkan nämns skolornas kostnader för modersmålet.

Respondent 2 och 4 anknyter till ekonomisk effektivitet. Respondent 2 pekar på att strategiska fördelar skapas då organisationer samverkar med varandra. Denna skolledare menar att genom samverkan mellan skolorna och Språkcentrum vinner skolledarna legitimitet gentemot modersmålslärarna.

Jag tror också ekonomiskt visst hjälper det om man samverkar med mig för då kan jag också hitta andra sätt att se på det här och kan hitta någon lösning för skolan

som kanske fungerar just för den skolan då. Om man är mer öppen, alltså jag tänker på någon biträdande rektor som är väldigt öppen i de här samtalen och diskussionerna.

Hon säger så här till lärarna att hon har pratat med mig. Då är det legitimt, alltså hon får väldigt mycket legitimitet själv för att hon har pratat med mig. För att det är ju ändå jag som är chefen så att säga för lärarna och hon får väldigt mycket legitimitet helt plötsligt.

Respondent 2 menar vidare att det finns stora fördelar med ett delat ansvar och med en samsyn kring ledarskapet. Alla parter vinner på detta. Eleven vinner genom att skolan uppmärksammar modersmålet som något viktigt för eleven. Organisationen av undervisningen går smidigare om det finns allvar och seriositet bakom. Detta är en vinst för skolan, för modersmåslärarna och för föräldrarna

Respondent 2 och 3 talar om vikten av att elever inte kommer i kläm. Genom samverkan säkerställs elevernas möjlighet att nå målen. Detta innebär att samverkan har skapat makt och inflytande.<sup>114</sup> Eleven är det viktigaste och problemen måste lösas gemensamt. Ingen, varken rektor, pedagogisk chef eller modersmåsläraren klarar det här ensam.

Alltså det är, jätteviktigt att båda parter är öppna, öppna för diskussioner, öppna för dialog, öppna för att inse också, att det här klarar jag inte ensam. Och när jag säger jag då menar jag rektorn. De klarar inte det här ensam, jag klarar inte det här ensam, modersmåsläraren klarar inte det här ensam. Och om man tror det då hamnar väldigt ofta eleven i kläm tycker jag.

Respondent 5 menar att fördelen med samverkan är att två parter ser till att det blir bra. Det är bättre med den konstruktion som finns, med ett delat ansvar men hon tycker samtidigt att samverkan kan öka.

Alltså vinsten ekonomiskt kan ju också vara rent pedagogisk. Jag tänker på att möten och bedriva, utveckling för modersmåslärarna och alltihopa. Så är det väl en vinst, att ni gör det. Sen tycker jag att det är jättebra när modersmåslärarna ibland kommer och frågar, har du ingen föreläsning eller ska ni inte ha en studiedag där jag kan vara med på? Och det är väl jättebra att de kan vara delaktiga på det viset. Och då har jag ju ett ansvar där också egentligen.

De fördelar som samverkan innebär anknyter till nätverksbyggande som i dag blivit ett redskap för att nå ekonomisk effektivitet, skapa makt och inflytande och att nå olika strategiska fördelar. Att tala om nätverk och relationer grundar sig i studier av individer men

---

<sup>114</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007, sid 122

har fått en överförd betydelse också för organisationer.<sup>115</sup> Nätverksskapande är en av chefens uppgifter där den diplomatiska kompetensen är nödvändig. Till chefens uppgifter hör också att leda, delegera och samordna verksamheten. Respondenternas svar pekar mot att detta uppdrag kräver samverkan också externt, utanför den egna organisationen.<sup>116</sup>

När det gäller nackdelar så uppfattar vi att respondent 3 och 5 berör samma områden som andra respondenter har uttryckt som fördelar med samverkan. Det gäller då ekonomi och risken för att ämnet hamnar i kläm när inte skolan själv har det hela och fulla ansvaret.

Respondent 3 lyfter ekonomin som en nackdel, det är dyrt att betala för tjänsterna. Skolan måste spara, dess ekonomi är kärv.

Ekonomin, ja det är ju det, alltså ekonomin det går ju inte att komma ifrån. Det är dyrt. Det är ju så och det är hela tiden så att man måste spara, spara, spara på alla håll man kan spara. Och då är det ju, då försöker man spara där det går att spara. Då kan man naturligtvis, särskilt då om man samverkar flera skolor, så kan man ha tio elever i en grupp modersmål. Så är det så klart bättre att bara köpa en timme istället för två eller tre. Så är det, så tänker man då naturligtvis. Eftersom man sitter där med en kärv budget. Så det blir nackdelen, så är det ju.

Dilemmat för denna respondent handlar om en lojalitetskonflikt. Kraven på god undervisning ställs mot ekonomisk realitet.<sup>117</sup>

Respondent 5 uppfattar att nackdelen är att ämnet kan komma i kläm när det finns två ansvariga parter. Risken finns att om inte den ansvariga på skolan tycker ämnet är viktigt så blir det inte heller viktigt på skolan.

Jag tror att det har att göra väldigt mycket med min egen uppfattning om modersmålet. Vad jag tycker, om det är viktigt eller ej. Och jag är inte säker på att alla rektorer tycker att det är viktigt. Eftersom det vet vi ju att samhället inte alla gånger tycker. Och då tror jag att det kommer att avspegla sig., om inte jag tycker att det här är viktigt, då blir det ju inte bra på våran skola. Och då har ju jag inte heller tagit mitt ansvar.

---

<sup>115</sup> Bratton, J. 2007

<sup>116</sup> Bratton, J. 2007

<sup>117</sup> Malten, A. 1998

Detta svar pekar mot det som vi valt att kalla intressekonflikt. Vems intressen har företräde? Frågan problematiseras ännu mer då det dessutom tycks vara grundat på en stor godtycklighet om vems intresse som får råda. Det blir det personliga engagemanget som styr i stället för mål och resultat.<sup>118</sup>

Respondent 4 ser ett stort samordningsproblem om hon inte kan interagera med Språkcentrum. Det delade ansvaret innebär risker för verksamheten. När ansvarsfördelningen inte är glasklar är det lätt att vissa områden blir åsidosatta.

Ja, alltså då skulle ju det innebära något slags system där man, där varje rektor skulle, anställa sina egna modersmåls lärare. Och det, alltså, det skulle bli en samordningsproblematik utan like då. Så att jag ser inte någon praktisk väg ut ur det.

Denna respondent lyfter såväl system- som strategiproblematik. Hon upplever inte att systemet med det tudelade ansvaret är det mest optimala men har ändå svårt att hitta nya strategier för verksamheten.<sup>119</sup>

Respondent 7 ser inga nackdelar med samarbetet kring modersmålsundervisning förutom att lärare anställda på skolan känner eleverna bättre än lärarna från Språkcentrum. Hon har svårt att se hur skolan skulle kunna ta hela ansvaret och hon ser en fördel med att lärarna från Språkcentrum är behöriga.

Nej, nej jag ser inga nackdelar. Jag tycker det går så bra samarbetet så jag ringer och får respons jättesnabbt alltså eller skickar mejl det går ju jättebra.

## **Reflektion**

Vi har inte funnit en klar och gemensam linje bland respondenterna om vad samverkan innebär och vad den handlar om. Vi uppfattar dock att frågan om samverkan har bärighet mot ledarskap, relation och engagemang. Samverkan kan inte stå för sig själv.

Vi ser att respondenterna uppfattar att problem och problemlösning, rådgivning, ekonomi samt beställning tycks vara innehåll för samverkan.

---

<sup>118</sup> Malten, A. 1998

<sup>119</sup> Malten, A. 1998

När respondenterna lyfter personalproblem som ett viktigt samverkansområde så menar vi att frågan om personalansvar och ledarskap inte är fullt ut klarlagt mellan parterna i deras samarbete med varandra. Samverkan är alltså beroende av hur ledarskap uppfattas och hur organisationen ser ut. Organisationskulturen i olika skolor påverkar formen för samverkan och vem som samverkar med vem. En viktig förutsättning för samarbetet är att de olika parterna finns på samma organisatoriska nivå, något som våra respondenter framför allt från Språkcentrum framhåller.<sup>120</sup>

Vi ser att samverkan också handlar om relation och engagemang. När skolledare har olika intresse och kunskap i ämnet så får det konsekvenser för samverkan. Samarbetet drivs då inte av generella riktlinjer för uppdraget i sig utan av personligt engagemang. När respondenterna berättar om omfattanden samverkan tycks det personliga engagemanget hos skolans ledning vara betydande. På samma sätt kan en anledning till att vissa respondenter svarar att det inte finns någon samverkan mellan skolan och Språkcentrum vara bristande kunskap om ämnet från skolledningen.

---

<sup>120</sup> Svedberg, L. 2003



# Diskussion

## Reflektion över vårt sätt att arbeta

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur skolledare och pedagogiska chefer i Stockholms kommun uppfattar samverkan kring modersmålsundervisning och studiehandledning på modersmålet samt sitt eget och andras ansvarstagande och ledarskap.

Vi valde att intervjua, under en samtalsliknande form, 7 skolledare som alla på något sätt arbetar med detta (en av respondenterna är inte skolledare utan skolassistent).

Våra respondenter har varit mycket intresserade och visat ett stort engagemang kring innehållet i våra frågor. Vår undersökning har satt i gång många tankar hos respondenterna och några av dem har återkommit till oss för att förklara, ställa frågor eller ge mer information.

Ett problem som uppstod under vår arbetsprocess var att en av intervjuerna inte gick att genomföra fullt ut. Det berodde på tekniska svårigheter, minnet i vår inspelningsapparat räckte inte. Vi upptäckte också, tillsammans med respondenten, att hennes kunskap om det vi ville fråga var så liten att intervjun svängde om så att respondenten frågade oss mer än vi frågade henne. Det här orsakade oss bekymmer. Vi funderade på om vi skulle ersätta denna intervju med en annan. Vi valde dock att använda det material som var relevant. Vi har också redovisat, i metoddelen, att vi valt att göra så. En reflektion vi gör är att det finns ett värde i att ta med resultaten från denna intervju då vi uppfattar att respondentens ringa kunskap också den speglar det kunskapsfält vi valt att undersöka.<sup>121</sup> Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att vi i denna intervju inte kan göra så långtgående slutsatser.

---

<sup>121</sup> Patel, R. & Davidsson, B. 2003

Vi har grubblat över om vi skulle göra ytterligare en intervju. När vi under resans gång fått överblick över vårt hela insamlade material var vi valt att inte utöka det. Vi anser att vi haft tillräcklig material för att kunna göra en analys och föra en diskussion kring ansvar, ledarskap och samverkan kring modersmålsundervisning.

Den öppna intervjumetoden har gjort att vi fått ett gott och öppet samtalsklimat. Samtidigt upplever vi att den har orsakat en viss oro hos oss. Stundtals har vi funderat över om vi förstått svaren på rätt sätt, om vi gjort övertolkningar eller rett ut vad vi menat med olika begrepp tillräckligt mycket med våra respondenter. Vi har också grubblat över om vi varit tillräckligt neutrala till vårt material då vi själva dagligen arbetar med det som vi valt att undersöka.

Vi valde dock medvetet att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. En sådan metod ställer krav på oss att kunna förhålla oss till ett samtal där vi tolkar och använder oss själva och vår egen kunskap och erfarenhet också i tolkningen. Kunskap och vetande blir till i ett sammanhang. Vi själva tillhör det sammanhang vi valt att undersöka.

Utgångspunkten är att det alltid finns ett sammanhang som kunskaper ingår, ett sammanhang som bygger upp ett särskilt sätt att förstå världen – och sig själv.<sup>122</sup>

Vi menar att det finns en klar fördel med att finnas i samma kunskapssammanhang som respondenterna. Vi gör en gemensam reflektion över att vi hela tiden varit så överens om vad vi sett. Detta utesluter inte att vi har diskuterat och vridit och vänt på våra iakttagelser och slutsatser men vår egen förförståelse har bidragit till en stor portion samsyn.

Vi har också gjort en reflektion kring vår egen arbetsprocess. Att skriva en sådan här uppsats tar mycket tid. Vi är båda yrkesverksamma med ansvarfulla arbeten som kräver stort engagemang. Under hela vår arbetsprocess med uppsatsen har tiden orsakat oss bekymmer. Delar av skrivprocessen har varit ytterst tidskrävande inte minst arbetet med att transkribera intervjuerna. Vi har båda upplevt att det varit svårt att i vardagen hinna tänka på uppsatsen och att den mentala startsträckan varit lång vid varje arbetstillfälle. Lösningen på

---

<sup>122</sup> Börjesson, M. 2003, sid 39

detta har varit att vi vid fyra tillfällen har dragit oss undan i några dygn från vår egen vardag och arbetat koncentrerat med vår uppsats. Vi konstaterar också att vårt eget samarbete har fungerat mycket bra. Vi är båda uthålliga och fokuserade när så krävs och vi har till fullo kunnat använda oss av varandras olika styrkor och kunskap. Att skriva tillsammans visade sig vara produktivt då vi stöttade varandra och gav varandra kraft att arbeta vidare.

## **Diskussion om resultat och analys**

Med den här studien ville vi undersöka hur ansvar och ledarskap uppfattas av olika aktörer som samverkar kring modersmålsundervisning och studiehandledning i Stockholms kommun. Vi uppfattar att det inte finns några gemensamma och entydiga svar. Istället finns vitt skilda uppfattningar om såväl vad ansvar innebär som hur ledarskap kring modersmålsundervisning skall utövas. När det gäller personalansvar fanns det däremot en gemensam syn om att det är Språkcentrum som skall utöva detta gentemot modersmåls lärarna.

En fråga vi ställer oss är: Varför får vi så olika svar vad beror det på? Vi tror det beror på otydlighet i nationella och kommunala riktlinjer. Ansvarsfrågan är inte helt klar och entydig då det övergripande ansvaret ligger på kommunen enligt grundskoleförordningen och vi uppfattar att respondenterna tolkar kommunens ansvar på olika sätt.

Vi kan också se en strukturell komplexitet i Stockholms kommun (se sid 59) som kan skapa otydlighet. Ansvaret för att anordna modersmålsundervisning ligger delegerat hos rektor. Kommunen har valt att dessutom ha en intäktsfinansierad parallellorganisation, Språkcentrum, som har till uppdrag att mot beställning tillhandahålla kompetens i ämnet.

När vi själva läser de styrdokument som finns för ämnet modersmål, uppfattar vi att dessa är otydliga när det gäller ansvaret. I Grundskoleförordningens kapitel 2 står att kommunen är skyldig att anordna modersmålsundervisning. Det finns ingen särskild skrivning om att det är rektor som har detta ansvar. I Stockholms kommun delegeras däremot verksamhetsansvaret till varje enskild rektor i kommunens delegationsordning.

En viktig fråga för oss har varit att undersöka hur ledarskapet är utformat. Vi uppfattar att det finns en förväntan från respondenterna på Språkcentrum om ett delat ledarskap och att respondenterna från skolorna svarar upp på denna förväntan i olika grad.

Vi uppfattar att respondenterna från Språkcentrum ger uttryck för en önskan om att skolledarna skall utöva ledarskap också över modersmåslärarna. Att de inkluderar denna personalgrupp i skolans inre arbete. Det finns alltså en önskan en välkomnande skolkultur.

De rektorer som är bäst på att underlätta kan samarbeta med kollegor och stödja och inspirera dem till att skapa en ny kultur i sina skolor och distrikt, så att dessa blir vad som numera kallas starka lärande arbetsgemenskaper.<sup>123</sup>

Vi uppfattar att delat ledarskap innebär olika intressekonflikter För rektorerna uppstår dilemman som har sin grund i roller och rollfördelning kopplat till chef- ledarskap.

Vi kan också med vår egen bakgrund förmoda att det för pedagogiska chefer på Språkcentrum kan uppstå dilemman som handlar om strategi, struktur och värderingskonflikter<sup>124</sup> då dessa chefer skall samverka med så många olika skolor. För alla respondenter uppstår dilemman som handlar om kommunikation. Samtal om samverkan efterfrågas eller ges som exempel på förutsättningar för ett delat ledarskap.

Organisationskultur och personligt engagemang har betydelse för hur samverkan mellan skolan och Språkcentrum utformas. Ju större intresse av och kunskap om ämnet och dess måluppfyllelse som respondenterna har, desto större engagemang och förståelse av samverkans betydelse tycker vi oss märka.

Varje skola skapar sin egen organisationskultur med värderingar som påverkar tolkningen av de nationella och kommunala styrdokument. De respondenter som beskriver en skolkultur som lägger vikt vid att inkludera modersmålsundervisning, samverkar med Språkcentrum om måluppfyllelse och ledarskap. Andra respondenter beskriver skolkulturer som endast samarbetar kring ekonomi och dimensionering av beställningen. I vårt urval av respondenter valde vi medvetet skolledare från skolor med olika elevsammansättning. Här finns skolor från innerstad och ytterstad, friskolor och kommunala skolor, med olika erfarenhet av multikulturella elevgrupper.

Vi tycker oss se att respondenter från skolor med lång vana av att ha elevgrupper med multikulturell bakgrund, fokuserar på elevernas måluppfyllelse. Här finns en inkluderande hållning som innebär att modersmåslärarna blir insatta i skolans arbete och detta görs för elevernas bästa.

---

<sup>123</sup>Hargreaves, A. & Fink D. 2008, sid 108-109

<sup>124</sup>Malten, A. 1998

Respondenter från en annan typ av skola talar mer om ekonomi och materiella förutsättningar. Vi kan dock inte dra en generell slutsats då vi i vår undersökning haft med respondenter från skolor med stora grupper av elever med multikulturell bakgrund men som ändå har en mer exkluderande hållning, där förutsättningar endast handlar om att tillhandahålla lokaler. Utifrån detta funderar vi på om inte ledarens egen inställning spelar en betydande roll. Å andra sidan är det svårt att hålla isär om organisationskulturen påverkar ledarskapet eller vice versa.<sup>125</sup>

Hur rektor tar ansvar för att ge förutsättningar för modersmålsundervisning påverkas av hur hon/han ser på ledarskap i stort.

Således har vi i vårt arbete kommit fram till att uppfattningarna om ansvar för och ledarskapet kring modersmålsundervisning i Stockholms kommun är skiftande. Det finns ingen gemensam tolkning om vad delat ansvar innebär och om hur ledarskapet skall utformas. Vi ser detta som en brist då vi anser att samsyn kring dessa grundläggande fundament är viktiga för att goda resultat skall kunna åstadkommas. Förutsättningar för ett kollektivt handlande är att verkligheten uppfattas på ett likartat sätt. Verkligheten handlar här om innebörden i nationella styrdokument, kommunal organisation, arbetsledning och arbetsrelationer. Organisationskultur kan vara en kraft som skapar enhet. Det gäller inte bara att kunna samarbeta utan att ha samsyn kring grundläggande förutsättningar.

Kanske fattas denna samsyn men vi hoppas att vi genom att redovisa olika uppfattningar från respondenterna i undersökningen, kan bidra till det som Ingela Thylefors beskriver som vägen framåt.

Nyckeln till framgångsrik och långsiktig samverkan är att identifiera skillnaderna och lära sig leva med dem.<sup>126</sup>

Detta kräver ett mycket nära samarbete mellan Språkcentrum och dess kunder. Ömsesidighet och samarbete är en förutsättning för att båda parter skall kunna utföra sina respektive uppdrag.

---

<sup>125</sup> Alvesson, M. & Svenningsson, S. 2007

<sup>126</sup> Thylefors, I. 2007, sid 58-59

## **Förslag till fortsatt forskning**

I vår diskussionsdel har vi velat lyfta fram att ansvar såväl som ledarskap kan tolkas och uppfattas på många olika sätt av dem som skall samverka med varandra. Det vore intressant att gå vidare med ytterligare en kvalitativ undersökning där olika diskurser kring samverkan och ledarskap lyfts fram och som ännu mer fokuserar på vad som sägs och inte sägs och vem som uppfattas ha tolkningsföreträde i en arbetssituation som handlar om samverkan.

Vi vill också föreslå en fördjupad studie kring de nationella styrdokumenterna och Stockholms kommuns organisatoriska uppdrag och delegation kring modersmålsundervisning. Syftet med en sådan studie är att skapa bättre förutsättningar för samsyn kring ansvar och ledarskap.

# Referenser

Ahrenfeldt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Bellaagh, K. & Isaksson, K. (1999). *Uthyrd men fast anställd*. Nr 6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bergström, C. (2000). *Skolmostrar och läsmästare, Lärare på landet före folkskolereformen 1842*. Uddevalla: Nordiska museets förlag.

Bratton, J. (2007). *Work and Organizational Behaviour*. New York: Palgrave Macmillan.

Broady, D. (2000), *Skolan under 1900-talet Rapport från Forskningsgruppen för utbildnings- och kultursociologi nr 27*

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

Corvellec, H. & Holmberg, L. (2004). *Organisationers vardag sett underifrån*. Malmö: Liber AB.

Hargreaves, A. & Fink, D. (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.

Ieskog, T. (2007). *Att vara anställd*. Stockholm: Thomson Fakta.

Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Lindblad, I-B. (1998). *Uppsatsarbete - En kreativ process*. Lund: Studentlitteratur.

Malten, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Olofsdotter, G. (2006), *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen. Arbetsliv i omvandling 2006:9*. Arbetslivsinstitutet

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Pierre, J. (2007). *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerup.

Richardson, G. (1992). *Ett folk börjar skolan, Folkskolan 150 år, 1842-1992*. Stockholm: Allmänna förlaget.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations- understanding written an unwritten agreements*. London: Sage Publications.

Skolinspektionen (2009) Övergripande granskningsrapport 2009:3, *Utbildning för nyanlända elever rätten till en god utbildning i en trygg miljö*, [www.skolinspektionen.se](http://www.skolinspektionen.se)

Skolverket (1994) *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet*, [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

Skolverket (2009), *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola. Kunskapsöversikt över olika faktorer*, [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

Stockholms stad, Utbildningsförvaltningen (1999), *Modersmålsundervisning i Stockholm 1997-1999*, [www.stockholm.se/sprakcentrum](http://www.stockholm.se/sprakcentrum)



Stockholms stad, (2009), *Delegationsordning för utbildningsnämnden*, ärendenummer 221

Stockholms stad, Språkcentrum, (2008), *Verksamhetsplan 2008*,  
[www.stockholm.se/sprakcentrum](http://www.stockholm.se/sprakcentrum)

Stockholms stad, Stadsledningskontoret (2009), *Personalpolicy för Stockholms stad*,  
[www.stockholm.se](http://www.stockholm.se)

Stockholms stad, Utbildningsförvaltningen, (2009), *Verksamhetsplan och budget 2010 för utbildningsnämnden – En skola i världsklass*

Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur

Svensk författningssamling (SFS), *Grundskoleförordning* (1994), [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

Svensk författningssamling (SFS), *Grundskoleförordning* (1997), [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

Sveriges riksdag, *Anställningsmiljö lagen, Anställningsvillkor i bemanningsföretag*,  
Skrivelse 2005/06:91, [www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)

*Svensk ordbok* (1986). Esselte studium.

Their, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

University of Minnesota, *What is Culture, 2010*,  
<http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.



**Stockholms Universitet**  
**Pedagogiska institutionen**  
**[www.ped.su.se](http://www.ped.su.se)**

