

Leda & styra

Skolportens e-tidskrift för ledarskap och utvecklingsarbete i skolan

Ledarskapsforskning – gamla sanningar och nya ambitioner

Noteringar om evidens- och praxisorienterat ledarskap

Nummer 2/2012

Författare: Glenn Hultman

Denna artikel har 22 oktober 2012 accepterats för publicering i Leda & Styra – Skolportens e-tidskrift för ledarskap och utvecklingsarbete i skolan. För mer information om Leda & Styra, besök www.ledastyra.se

Ansvarig editor för denna artikel: Niclas Rönnström, Stockholms universitet,
niclas.ronnstrom@edu.su.se

Fri kopieringsrätt i ickekommersiellt syfte för kompetensutveckling eller undervisning i skolan och förskolan under förutsättning att författarens namn och artikelns titel anges, samt källa: Skolportens artikelserie. I övrigt gäller copyright för författaren och Skolporten AB gemensamt.

Vill du också skriva en artikel i Leda & Styra? Kontakta redaktionen@skolporten.se

Abstract

För att förstå ledarskap är det inte tillräckligt att utgå från att verksamheter fungerar som rationella instrument. Vi behöver en bättre förståelse för den dynamik som finns i skolor. Forskare har nyligen konstaterat att ledarskapets dynamik får en annan innebörd om vi ser organisationer som komplexa system och ledares roll när det gäller interaktion och påverkan.

Syftet med den här artikeln är att diskutera vad ledarskapsforskningen visat och vilka slutsatser man kan dra. Utgångspunkten är forskningsöversikter och här diskuteras evidensbaserad, effektivitet, metodproblem och metodval, ledarskap i komplexa organisationer, praxisorienterad ledarskapsforskning och relationen mellan ledarskap och lärande. Artikeln avslutas bland annat med en reflektion om skolans vetenskapliga grund. En möjlighet kan vara att man försöker utveckla en ”vetenskaplighet” inom ramen för den egna verksamheten i skolan och klassrummen. Rektorer ledarskap utvecklas i praktiken och med inspiration från forskning, särskilt en forskning som är praxisorienterad. Som visats i den här artikeln ger forskningen olika besked om vad som är framgångsrikt. Men vi behöver också använda de studier som bidrar med en fördjupad förståelse för ledarskapets dynamik och de sidor av ledarskapet som inte studerats i tillräcklig.

Professor Glenn Hultman
Linköpings universitet
Institutionen för beteendevetenskap och lärande (IBL)
E-post: glenn.hultman@liu.se

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
2. Evidensbaserat ledarskap?	5
3. Effektivitet och vetenskapliga metoder	7
4. Hur kan man tänka och analysera?.....	8
5. Ledarskapets ”osynliga” dynamik	9
6. Forskningen om skolledares arbete och ledarskap	10
7. Chefers arbete och ledning i olika organisatoriska domäner	11
8. Konsten att leda dem som leder sig själva	12
9. Ledarskap och lärande.....	12
10. Ledarskap som process.....	14
11. Nya ambitioner.....	15
12. Ledarskap på vetenskaplig grund.....	16
13. Referenser.....	17

1. Inledning

För att förstå ledarskap är det inte tillräckligt att utgå från att verksamheter fungerar som rationella instrument. Vi behöver en bättre förståelse för den dynamik som finns i skolor. I forskningen om ”organizational learning” (Cohen & Sproull, 1996), lärande mini-världar och kunskapsdomäner (McLaughlin, 1998; Siskin, 1994), den ny-institutionella skolan (Powell & DiMaggio, 1991) samt forskning om organisering och ”sensemaking” (Weick, 1995) framträder en alternativ bild med ett intresse för det mångtydiga och det komplexa. Forskare har nyligen konstaterat (Hargreaves & Fink, 2008; Backström, Granberg & Wilhelmson, 2008) att ledarskaps dynamik får en annan innebörd om vi ser organisationer som komplexa system (Yukl, 2009) och de svårigheter som finns när det gäller val, interaktion och påverkan. I en forskningsöversikt från Vetenskapsrådet (VR 2011) sammanfattas den europeiska forskningen, mellan åren 2000-2010, och man menar att det saknas effektivitetsinriktade studier och mera kvantitativa analyser.

Syftet med den här artikeln är att diskutera vad ledarskapsforskningen visat och vilka slutsatser man kan dra. Jag diskuterar utifrån forskningsöversikter och tar upp evidensbaserad, effektivitet, metodproblem och metodval, ledarskap i komplexa organisationer, praxisorienterad ledarskapsforskning och relationen mellan ledarskap och lärprocesser. Artikeln avslutas bland annat med en reflektion om skolans vetenskapliga grund.

2. Evidensbaserat ledarskap?

Vad vet vi egentligen om ledarskap så som det beskrivs och analyseras av forskarna? För att få svar på den frågan kan jag gå till ett antal forskningsöversikter som redovisats internationellt (det finns flera), till publicerade kvantitativa analyser (t ex Miller & Rowan, 2006; Hattie, 2009) och den ovan nämnda översikten från Vetenskapsrådet. I den senare finns begränsningar eftersom den inte tar med den internationella forskningen före år 2000 eller senare. I Vetenskapsrådets rapport framkommer att rektorsforskningen är mycket begränsad och återfinns i viss utsträckning i ett fåtal länder. Detta innebär att en del av önskemålen om framtida forskning delvis redan finns i andra länder (England, USA, Australien).

Om vi börjar med att ta del av tidigare översikter så har flera redovisats, ofta omfattande och vid flera tillfällen. Ett drag är gemensamt i dessa analyser och det är att forskarna har svårt att nå fram till entydiga slutsatser när det gäller definitioner och säkra kunskaper om ledarskap. Låt mig ta några exempel:

Enbart under de senaste sjuttiofem åren har tusentals empiriska studier av ledare gjorts, men det finns ingen tydlig och oomstridd kunskap om vad som skiljer ledare från icke-ledare, ... Aldrig har så många arbetat så länge för att få så lite sagt. Det finns otaliga tolkningar av ledarskap ..., ... Definitionerna återspeglar inriktningar, modeströmningar, politiska vågor och akademiska trender. De återspeglar inte alltid verkligheten ... (Bennis & Nanus, 1985)

The numerous definitions of leadership that have been proposed appear to have little else in common than involving an influence process. Yukl (1989: 253)

... these various definitions actually creates a great degree of uncertainty around what exactly leadership is. ... a puzzlement about what is meant by leadership and what is involved in leading. Spicer & Alvesson (2010)

Här har jag valt att lyssna till några av de omfattande översikter som inte enbart inbegriper skolan som organisation. I realiteten så finns det nog en del kunskaper att hämta i den samlade forskningen men en förklaring till forskarnas slutsatser kan vara att de inte går att sammanfatta på ett enkelt och entydigt sätt. Olika studier har olika fokus, olika frågeställningar och genomförs på olika sätt och under olika tidsperioder. Jag tänker i den här artikeln använda mig av en del av det vetande som finns.

Inom det traditionella ledarskapsområdet finns en mängd studier, vilka redovisats av bl a Yukl (1989), och nu senast i en metaanalys av Backström, Granberg & Wilhelmson (2008). En del forskare är tveksamma till om det går att dra generella slutsatser, de menar att analyserna är gjorda med olika utgångspunkter och i olika kulturer. Instrument importeras från en miljö till en annan utan att man vet om de passar in i det nya sammanhanget. Yukl (1989) menar att hans analyser trots allt visar på den kunskap som finns inom området. Nyligen påpekade dock Yukl (2009) att ledare-ledda teorier (dyader) kan missa viktiga påverkansprocesser. Han efterlyser nya modeller ("multi-level") för påverkan, ledarskap och lärande i organisationer (jmf även Hannah & Lester, 2009). En omständighet som stör vår förståelse av fenomenet ledarskap är också att det finns så många snarlika benämningar. Detta har kallats för "adjective-plus leadership" (Robertson & Timperley, 2011) och i deras antologi kan man se en flora av benämningar t ex autentiskt-, coachande-, distribuerat-, pedagogiskt-, strategiskt- och transformativt ledarskap. De flesta av dessa är överlappande.

En förklaring till att studierna inte visar samstämmiga resultat är antagligen att de studerar olika aspekter av ledarskap och därmed ser olika saker, t ex ledarens stil och markerar skillnaden mellan ”ledarskap” och ”chefskap”. Detta har återigen påpekats av Bäckström, Granberg & Wilhelmson (2008). I nästa avsnitt fördjupas tanken om evidens och jag kommenterar den pågående debatten om effektiva skolor.

3. Effektivitet och vetenskapliga metoder

En svårighet vid effektivitetsstudier är att det smyger in en del metodproblem i redovisningar och när man försöker göra jämförelser. Jag skall antyda en del av dessa. I litteraturen om ”framgångsrika skolor”, som får stor uppmärksamhet just nu, menar en del forskare att rektorer i dessa skolor i större utsträckning intresserar sig för pedagogiken, men det är vanskligt (med de data som redovisas) att uttala sig om orsak-verkan-relationer och det är stor skillnad mellan rektors och lärares skattningar av rektorns arbete (Björkman, 2008; Ärlestig, 2008 samt kritik i Yukl, 2009). Ibland utnyttjar kvantitativa studier enkäter och formulär som innehåller skattningar. Yukl menar att enkättekniken inte är lämplig i alla studier av ledarskap. Det kan vara svårt att få fram statistiskt säkerställda skillnader och då blir man hänvisad till vad man tycker sig se i data. Det är ju lika intressant om det visar sig att det inte uppträder någon skillnad mellan grupper av framgångsrika respektive mindre framgångsrika rektorer/skolor. Dessutom finns de som menar att det inte alls är de faktorer som påstås ha effekt som är verksamma (Thrupp, 1999). Det kan vara helt andra saker som påverkar skolor och ger en förklaring till att skolor med lika ledarskap har olika elevprestationer.

Hattie (2009) har i sina metaanalyser visat att det finns ett statistiskt samband mellan viss typ av ledarskap (instructional) och elevresultat. Men han påpekar samtidigt att samband inte automatiskt innebär att vi har en orsak-verkan relation. Hans resultat visar att effektmåttet är 25 procent dvs om vi väljer att satsa på den typen av ledarskap så kan vi räkna med ett positivt utfall i 25 skolor av 100. Men än viktigare är att han påpekar att det är samspelseffekter som antagligen har störst betydelse. Det betyder att man får bäst resultat om man kan kombinera satsningar på ledarskap och de faktorer som visat sig betydelsefulla för lärarens arbete. Vilket också är något som framkommer i Vetenskapsrådets översikt. Det verkar som om Ontarios (Canada) arbete med skolutveckling använder sig av den inställningen (Fullan, 2011). Och i det arbete som görs i Canada verkar man ha en medveten känsla för hur ett utvecklingsarbete kan genomföras bl a med tanke på lämpligt ledarskap.

När man i Vetenskapsrådets skrift efterlyser kvantitativa analyser inom europeiska länder har man, internationellt, presenterat sådana t ex Miller & Rowan (2006) där de analyserar ett omfattande datamaterial som borde vara av intresse även för oss. I deras analys kan databasen ge mått på sådant som stödjande ledarskap, lärares autonomi och lärarsamarbete ("organic management") och dess effekter på elevernas prestationer. De finner nästan inga positiva samband mellan den här typen av "management" och resultat. De menar att man bör leta efter andra viktiga faktorer som kan bidra med en förståelse för vad som påverkar elevernas prestationer. Kanske kan Hatties analys ge ett bidrag här?

Som om det ovan sagda inte vore nog för att skapa förvirring så presenterar Grissom & Loeb (2011) en kvantitativ analys av rektorers effektivitet som visar att endast en faktor, "organization management skills", predicerar utvecklingen av elevresultat och andra framgångsfaktorer. Den här faktorn innebär ett arbete med resurser, budget, skolans arbetsmiljö och hanterandet av angelägna lärarfrågor (p. 1101). Forskarna påpekar att detta är traditionellt management men trots det tydligt relaterat till lärarnas arbete i klasserna. Och om man ser det så minskar förvirringen och man kan se en koppling till Hattie och andra studier.

Vi behöver antagligen både kvantitativa analyser och förståelseinriktade studier där de sistnämnda belyser sådana sidor av ledarskapet där vi idag saknar kunskap. Såvitt jag kan se så är man överens om att ledarskapet är viktigt men att det fyller en indirekt funktion. Det är inte lätt att hantera råd som "rektorerna bör vara pedagogiska ledare". Och, som påpekades ovan av Grissom & Loeb, man behöver se och uppmärksamma rektorers olika strategier och den indirekta relationen.

4. Hur kan man tänka och analysera?

Syftet med framtida studier borde vara att fokusera på den komplexa miljö där chefers arbete skapas och utövas. En kommunal skolorganisation med dess chefsnivåer. I fokus lägger jag ledarskapet/chefskapet på olika nivåer och hur dessa samspelar samt chefers förutsättningar att utöva ledarskap. Detta intresse har mycket gemensamt med det som benämns "distribuerat" (Spillane et al, 2011) men jag har inte valt den normativa inriktningen (att skapa bättre fördelning av ledarskap, för bättre effektivitet etc) utan här är fokus på att öka vår förståelse för hur samspelet ser ut i en organisation. Och då kan detta inkludera brister i det som är fördelat (kanske en normal situation) eller en distribution som ser helt annorlunda ut än den önskade eller att det distribuerade innebär en situation som innebär att olika ledarskap inte går i takt. I det senare fallet kan man tänka sig att olika delkulturer, i skolan, har delvis olika intressen (Kilhammar, 2011), olika ideal eller olika fokusering (t ex rektor respektive lärare). I ett längre perspektiv kan sedan en sådan insikt komma till användning i skolutveckling.

I olika analyser av rektorers arbete kan man se att observationerna av rektorernas arbete är

mycket lika, även över tid (t ex Hultman, 1998, Brüde Sundin, 2007 respektive Presthus, 2010) men forskarna väljer att ”se” olika dimensioner av detta komplexa arbete. Här tror jag att valet av metod spelar in. Utgår man från observationer av arbetet, vad som sägs i fokusintervjuer, rektorns retorik, det lärarna säger i intervjuer eller är det forskarens intryck och tolkningar som avgör. I tidigare studier har det visat sig att t ex lärarna endast ser 40 procent av det en rektor gör (Hultman, 1998) och då blir det en begränsad bild som träder fram. I den nämnda studien av Presthus (2010), som är en tidsstudie, ser man tydligt rektorns involvering i möten, i samtal, vid informationstillfällen, via språket och hur de ”rör sig i rummet”. Ambitionen är att förstå hur deras pedagogiska ledarskap ter sig. Och det som kallas småpratsstrategier (jämför Hultman, 2010: 77) är relationsskapande, navigerande (ger andra nytt fokus), ger insikter i skolans kultur, skapar inviter till samspel men ger också utrymme för att påverka och manipulera. I Thomsons (2009) redovisning framkommer att observationerna av rektors jobb är lika över tid, t ex om jag jämför Wolcott (1973) och Presthus (2010) enligt ovan, men hon menar att det som dessutom adderats är en betydande mängd administration och pappersarbete. Då skulle man kunna säga att det är en del som läggs ovanpå det ”vanliga” arbetet som ledare: extra administration/inspektion, krav på viss typ av ledarstil, krav på bättre elevresultat osv. Thomson hävdar att intensiteten i jobbet har ökat, vilket kan jämföras med de slutsatser som drogs av Hultman (1998).

5. Ledarskapets ”osynliga” dynamik

I många studier av rektorers arbete presenteras en så fullständig bild som möjligt av jobbet som rektor. Och särskilt i de studier som är etnografiska och där man utgår från initierade fältstudier över ganska lång tid. Trots dessa så saknas en större insikt i de svåra och problematiska sidorna av rektorskapet. Jag har tänkt på detta i termer av ”the ugly side of leadership” (jmf Thomson, 2009) då det visar den sida av ledarskapet som bland annat försätter ledaren i en situation där man inte riktigt förstår varför saker sker eller där man känner att man inte kan etablera den nödvändiga relationen med en del medarbetare. Men man är ändå chef och man måste fatta vettiga beslut. I en analys som redovisas av Thomson (2009) framträder en annan sida av rektorers arbete, det är inte de glada, friska och framgångsrika som här presenteras. Hon lyfter fram den sida av jobbet som t ex innebär olika typer av kontakter och relationer med skolans personal som tar en stor del av rektors tid och dessa frågor är ofta känsliga t ex att ge en lärare negativ återkoppling. Thomson (2009: 81) påpekar också att det pedagogiska ledarskapet som krävs av en ledare kan innebära att man uppfattas som en intern inspektör i stället för en resurs och dialogpartner om kravet är att utöva direktstyrning av lärare. Den sidan är viktig för att förstå ledarskapets dynamik och problematik och för att i någon mån dämpa den dominerande bilden av ledaren som heroisk och strävan efter att skapa framgångsrika skolor.

6. Forskningen om skolledares arbete och ledarskap

Skolledares arbete har intresserat forskare under lång tid. Den tidigare forskningen fokuserade på ledarskap (relationen ledare - ledda) snarare än chefskap (chefens arbetsmönster och uppgifter). Detta innebär att vissa sidor av chefers arbete belystes mer än andra. Studier av chefer inom näringslivet är många och de har blivit föremål för kunskapsöversikter (t ex Mintzberg, 1973; Hales, 1986) samt kunskapsöversikter inom skolans område (Bridges, 1982, Hultman, 1998). Jag menar att det finns en intressant potential i att vidga studiet till att även omfatta andra domäner i chefskapet.

Tidigare saknades studier av skolledares arbete, dvs studier som intresserar sig för hela arbetssituationen. Under 1960-talet fokuserade forskare i stället på rollförändringar, personlighetsvariabler, förhållandet ledare-ledda samt ledarstilar.

Pitner (1982) granskade en del av de studier som med hjälp av observationer ägnat intresse åt frågan *What do educational administrators do?* Dessa och andra studier i andra typer av organisationer och andra tidsperioder visar på ett antal gemensamma karaktärsdrag. Om man däremot granskar arbetets innehåll så menar Pitner att vissa skillnader kan konstateras när det gäller organisatorisk nivå. Som exempel kan nämnas att skolledare tillbringar mesta delen av sin tid tillsammans med elever med disciplinproblem och med lärare som tar kontakt för icke-undervisningsrelaterade frågor. Skolledaren upptar sin tid med frågor som har karaktären av service, rådgivning och revision. De ägnar mycket lite tid åt det som händer i klassrummet. Vissa studier antyder att dessa slutsatser kan variera med avseende på kön och organisation. Under senare år har ett flertal observationsanalyser presenterats t ex Brüde Sundin (2009).

Holmberg & Tyrstrup (2008) konstaterar att chefer ger uttryck för "... dåliga samveten – de anser att de borde ägna mer tid åt vissa saker. De menar att de inte hinner bedriva något 'riktigt' ledarskap. De känner sig inte bekväma, utan ser sin vardag som ett resultat av dåligt ledarskap." Jag har mött liknande reaktioner hos de rektorer som följts i flera olika forskningsstudier och jag ser också gapet mellan managementidealen och realiteten i olika verksamheter (Ludvigsson, 2009).

Ett generellt drag som kan noteras är att chefer umgås till liten del med överordnade. De organisatoriska nivåerna verkar med andra ord vara löst kopplade. Hur ser egentligen dessa interaktioner ut i termer av påverkan och ledarskap?

7. Chefers arbete och ledning i olika organisatoriska domäner

Ett viktigt perspektiv kan identifieras när intresset riktas mot komplexa organisationer. Man kan t ex fundera över chefsdyader, dvs interaktionen mellan chefer på samma eller olika nivåer. Och att dessa dyader kan uppfattas som förhandlingsspel mellan ”olika organisationer i samma organisation”. Dessa analyser kan också fördjupas genom att triader (chefer inom olika domäner) eller multipla samspel identifieras. Det blir då ett intresse för ledningssystem och multipla kulturer och inte enbart fokus på enskilda befattningar. Det multipla och komplexa illustreras av att vi intresserar oss för ”hela” hierarkin och brytningen mellan olika nivåer. Här kan en jämförelse göras med den studie av Hultman & Wedin (2004) och Hultman (2008) som analyserat samspelen mellan politiker, tjänstemän och rektorer. Denna chefsinteraktion eller ledningskomplex har inte studerats på detta sätt i särskilt stor utsträckning. Vissa forskare, t ex Sahlin-Andersson (1999) och jag, Hultman (1998, 2001), har dock studerat aspekter av systemet och aspekter av triader. Jag har t ex analyserat den del av det komplexa systemet som innefattar rektorer respektive lärare (även Ludvigsson, 2009), Nesper (1997) samspelen mellan skolor och deras omgivning. I en studie av skolchefer (Nihlfors, 2003) diskuteras bland annat deras kontaktytor där en del av dessa beskrivs i processtermer (samspel och dialog).

Det kan vara fruktbart att se en aktörs lärande och meningsskapande inom ramen för det komplexa system som skolan och kommunen utgör, där aktören ingår i ett system som inbegriper de andra aktörerna. Således skapas ett komplext system av meningsskapande processer, som i detta fall kan tolkas i termer av chefskap och ledningshandlingar. Systemet kan studeras i termer av relationer, förhandlingar och frikopplingar som ett uttryck för mötet mellan olika genuina kulturer, dvs deras ideal, värderingar, traditioner och arbetsmiljö. Det är detta system vi borde ge en fördjupad belysning, för att generera kunskap och förståelse för chefers arbete och ledarskap i sådana organisationer. Ett antagande man kan göra är att chefens ledarskap skapas genom ett naturligt meningsskapande via reflektioner – i handling (Hultman, 2008).

8. Konsten att leda dem som leder sig själva

Jag (Hultman, 1998) har föreslagit att det kan vara fruktbart att se ledning som konsten att leda dem som leder sig själva. Och för att ytterligare problematisera detta kan forskningen intressera sig för "relationerna". Med relationerna menas de mest centrala fälten i interaktionen mellan noderna i systemet. Jag gör antagandet, utifrån aktuell forskning, att här utspelar sig politiken, lärandet och ledarskapet i politiska och komplexa organisationer. I varje nod i det organisatoriska nätet finns aktören/chefen i sin kultur med en arbetssituation som kan karaktäriseras med uttrycket social mångtydighet och mångskiftande styrimpulser (inte enbart officiella mål). Aktören lever i en flora av logiker som skapar en annan typ av rationalitet än den vi vanligtvis uppfattar som giltig. En kontextuell rationalitet som underlag för ledarskaphandlingar.

9. Ledarskap och lärande

Det vanligaste verkar vara att man vill se ett samband mellan ledarskap och elevers lärande, vilket jag också kommenterade inledningsvis. Ett aktuellt exempel kan ges i form av en antologi med titeln "Leadership and learning" (Robertson & Timperley, 2011) där kapitelförfattarna redovisar olika uppfattningar om ledarskap och kopplingen till elevresultat. Inom parentes kan jag påpeka att de hamnar i ett typiskt dilemma när det gäller ledarskapsforskning. Deras redovisning får karaktären av en adjektiv-plus ledarskaps lista, som jag nämnt tidigare, utan att man ser det gemensamma eller det unika i respektive modell. Det blir ett tiotal stilar som autentisk-, coaching-, distribuerat-, kunskapsinriktat-, pedagogiskt-, situationsanpassat-, strategiskt-, systeminriktat- respektive transformativt ledarskap. Jag ser att de flesta har en kärna gemensam och det hade varit lärorikt om man fått veta vad respektive stil adderar till helheten? Jag kan ju tänka mig att ett distribuerat ledarskap har liknande kvaliteter som ett pedagogiskt, genom att man betonar ett ledarskap och ett fokus på arbetet i klassen men det beskrivs på olika sätt.

Jag menar att det finns ett annat perspektiv (där "lärande" används) där man ser att det handlar om ett lärande i vardagen för de olika aktörerna i systemet (Hultman, 2008), framför allt för den som är ledare. Man kan också anta att det i realiteten kan handla om ett mycket autonomt chefskap för den enskilde aktören med faktiska frikopplingar till de övriga. Samtidigt ingår aktören i nätet, dvs ett gemensamt system som utgörs av kommunen och det politiska systemet. Här kan man tala om att vara varandras förutsättningar. De olika aktörerna måste hantera dessa dubbla "relationer", vilket Siskin (1994) benämner "inbäddning" respektive "relatedness" (jmf Hultman, 1998).

I det distribuerade perspektivet (Spillane et al, 2011) diskuteras också lärande i systemet och ofta i termer av ett gemensamt lärande och tillgången till ny information. Då blir fasta kopplingar ("strong ties") det betydelsefulla men jag menar att vi även måste beakta vardagsarbetet och förekomsten av svaga kopplingar ("weak ties"). Spillane et al menar att starka externa och interna relationer har en positiv relation till elevresultat eftersom det ökar infödet av nya idéer som i sin tur kan påverka undervisningen. När jag tänker på detta vill jag inkludera även andra sätt att uppmärksamma ledarskap och lärande. Det blir då intressant att se hur en kunskapsbildning kan ske på olika sätt. För att få en bredd i analysen av lärprocesser menar jag att olika former har betydelse (jämför en liknande diskussion hos Kilhammar, 2011). Utifrån Hultman (2004) kan man tänka sig olika former: inget lärande vilket innebär att vissa förändringar går spårlöst förbi; första ordningens lärande som innebär en förkovran inom etablerade ramar och förutsättningar; andra ordningens lärande som innebär att ramar, synsätt och principer ifrågasätts; tredje ordningens - eller meta lärande som innebär att man lär sig något som inte står på "dagordningen". Detta kan innebära att man endera lär sig något som uppfattas som angeläget t ex "en lokal organisationsteori" (mental karta) eller "lära – sig att - lära" (processinsikter) eller att man lär sig något om maktstrukturer, befäster sina uppfattningar om makten, sin egen kompetens etc.; symboliskt lärande som innebär att man betar sig som om man lärt sig något nytt eller pratar som om det nya infunnit sig, trots att verkligheten är som tidigare.

När det gäller förhållandet mellan lärandet - handlandet uppfattar jag det så att lärande endera kan vara ett resultat av en medveten påverkan t ex ett arbete med att få till stånd "en lärande organisation" i skolan eller som ett resultat av mera oplanerade handlingar som ger upphov till olika former av lärande t ex genom att omgivningen förändras på ett sätt som "tvingar in" personalen i en ny situation som i sin tur leder till ett lärande. Ofta beaktas enbart den första och andra ordningens lärande (Spillane et al, 2011) men de övriga formerna kan vara nog så betydelsefulla.

De hypoteser och spekulationer som jag för fram grundar sig i klassisk ledarskaps- och chefsforskning (Yukl, 1989), men jag vill se en vidareutveckling av tidigare studier med inspiration från ny-institutionell teori, etnografi/etnometodologi och komplexitetsteori, enligt nedan. Ogawa et al (2008) argumenterar för ett närmande mellan forskningen om lärande, organisation och institutionell teori. Man kan uppfatta interaktionen på många sätt. Skall man uppfatta nivåerna/nätet som styrstrukturer som lever i harmoni? Eller kan det vara fruktbart att fundera över detta system i termer av lojaliteter (Hultman, 1998, 2001a), förtroenderelationer eller parallella diskurser (bl a Hultman & Wedin, 2004)? Det blir intressant att försöka se mellan noderna och söka kunskap om hur interaktionen faktiskt ser ut.

Vilken kunskap kan vi då generera om chefers ledarskap i dessa organisationer om vi ser nivåer som inte "håller ihop" samtidigt som de utgör ett system? Vi har inte sett att någon studie tidigare valt detta sätt att närma sig chefskap. I den klassiska ledarskapsforskningen (Yukl, 1989) och i

teoribildningen inom ”observationsstudier av chefer” (Hultman, 1998) finns dock delanalyser som är intressanta: förtroendekapitalteorin, istället-för-ledarskap-teorier, gräsrotsbyråkratiteorin, mikropolitiska aktörer, zonteorier och teorier om buffert och meningsskapande aktörer (i nämnd ordning Yukl, 1989; Kerr & Jermir, 1978; Crowson & Porter-Gehrie, 1980; Cohen & March, 1974; Peterson, 1984; Willis, 1980 samt Pitner & Ogawa, 1981). Det finns teoretiskt sett ett intresse för dessa frågor inom aktivitetsteori (Engeström, 1996) och då blir det ett intresse för samspelet mellan olika aktivitetssystem inom en formell inramning. Men även inom actor-network-theory (Nespor, 1994; Czarniawska & Hernes, 2005), men med fokus på delvis andra aspekter. I modeller för distribuerat ledarskap (Spillane, 2006) ändras “... focus from school principals ... to the web of leaders, followers, and their situations that gives form to leadership practices”, och tanken om ledarskap i termer av interaktion mellan aktörer. I framtida studier bör intresset riktas mot beskrivande och icke-normativa delar av den här forskningsinriktningen.

Jag vill nämna de erfarenheter som lyfts fram av Holmberg & Tyrstrup (2008: 100) där de påpekar att ”kunskapen ofta uppstår i mellanrummen i organisationen, ... Det är i samspelet och i interaktionen som ny kunskap produceras”. Till detta lägger jag min egen erfarenhet att även ”ledning” skapas i interaktionen, eller som Holmberg & Tyrstrup uttrycker det, ”Varje liten situation och brandkårsuttryckning blir med detta synsätt faktiskt en möjlighet att utöva ledarskap ...,” vilket vi också sett exempel på i offentliga organisationer (Hultman, 1998, 2008; Moqvist, 2005; Brüde Sundin, 2007; Ludvigsson, 2009).

10. Ledarskap som process

Mot bakgrund av redovisningen ovan uppfattar jag ledarskap som en process (Yukl, 1989), men en process som inte är enkelriktad. Många av de definitioner som formulerats under åren (jmf Backström, Granberg & Wilhelmson, 2008) har en riktad relation (pilen går från chefen till de ledda) med uttalad styrning, målinriktning och maktutövning. Jag inkluderar maktrelationer i min definition men håller öppet för vem som har makt över vem. Men fortfarande handlar det om ett samspel mellan två eller flera personer och det handlar om en påverkansprocess med ambitioner att påverka andra. Jag tror att en riktad definition kan få oss att bortse från viktiga relationer och frikopplingar i den nämnda interaktionen.

För mig (Hultman, 1998, 2008; Moqvist, 2005; Brüde Sundin, 2007) blir definitionen av ledarskap relationen i sig och den skapas, etableras och vidmakthålls genom de möten och samspel som sker i miljön eller mellan noderna. Med relation avses inte en socialpsykologisk relation, även om detta också ingår, utan jag ser det som ett ömsesidigt förhållande med någon form av utbytesrelation. Den byggs upp och rymmer förtroenden, men relationen kan ibland bli ojämlig och baserad på maktutövning. De som definierar relationen är de inblandade parterna. Ledarskap etableras inte om någon part avstår från att erkänna ledarskapet.

Samtidigt kan naturligtvis en relation chef – anställd existera rent formellt, vilket blir viktigt att uppmärksamma. Detta kan utgöra en intressant frågeställning, vilken handlar om att uppmärksamma chefskapets problematiska sidor, som t ex när ledarskapet hämmas och endast den formella relationen återstår. I en tänkt framtida studie vill jag se en analys av samspelet så förutsättningslöst som möjligt.

11. Nya ambitioner

Forskningen borde fokusera på mötet mellan olika traditioner och kulturer. Samspelet och interaktionen mellan t ex rektor och lärare belyses i de studier som intresserar sig för distribuerat ledarskap men här behövs ingående analyser av hur det inre samspelet yttrar sig. Och för detta behöver vi använda praxisinriktade metoder innan vi kan tillämpa enkätstudier och liknande.

Vi behöver också välja ett teoretiskt förhållningssätt som harmonierar med denna inriktning. Övergången mellan domäner/nivåer uppfattas inte som ensidig och hierarkisk, utan uppfattas som en arena för förhandlingar eller utbytesrelationer. Med förhandlingar menar jag ett utbyte av styrsignaler, uppfattningar, kunskaper och ambitioner, mellan aktörerna på denna arena. Andra har använt metaforer som spel, ”games” (Lindensjö & Lundgren, 1986; Firestone, 1989). Den senare talar om ”ecology of games” och syftar på de olika spelen som ingående i ett system, vilket kan bli intressant i en analys. Man kan utgå från en analys av innehållet (utbytet och interaktionen mellan aktörer och delkulturer) i termer av interaktion, lärande och legitimering (Firestone, Fitz & Broadfoot, 1999).

Yukl (2009) är, som sagt, tveksam till potentialen i att vidareutveckla enkätmetodik vid studier av ledarskap och organisatoriskt lärande. Han söker alternativa metoder och mått t ex enstaka fallstudier över tid eller jämförande analyser av flera organisationer. Mina erfarenheter pekar åt samma håll eftersom just detta sätt att närma sig fenomenet inte är tillräckligt studerat för att vi skall kunna konstruera bra och teoretiskt relevanta frågor som kan besvaras av ett stort antal aktörer.

De teorier om ledarskap och lärande, som kan användas i analysen, utgår ifrån att kunskap, till stor del, är något kontextuellt, inflätat i vårt vardagsarbete. Människan är aktiv och skapar till stor del sin egen kunskap, den är inte något som tas emot passivt. Det är därför viktigt med ett fokus på meningsskapande och interaktion. Dessutom är människan i sitt lärande beroende av situationen; arbetsuppgifterna som sådana, kollegorna, eleverna, yrkestraditionen, samhällsandan och upplevda ramfaktorer.

12. Ledarskap på vetenskaplig grund

Skolors verksamhet skall numera vila på vetenskaplig grund och innebörden i detta kommer säkerligen att diskuteras under lång tid (se t ex debatten i Lärarnas tidning, nummer 18, 2011). Detta skulle kunna innebära att rektorers arbete och ledarskap ska grundas i forskning och frågan blir då om detta är möjligt? Tanken att ta del av och låta sig inspireras av olika forskningsresultat är inte ny, så har skolor och kommuner arbetat länge. En annan tanke kan vara att rektorer skall ta till sig vissa modeller och intressera sig för vissa forskningsområden. En tredje tolkning kan vara att man försöker utveckla en ”vetenskaplighet” inom ramen för den egna verksamheten i skolan och klassrummen. Det senare är kanske mera rimligt men kräver ett helt annat sätt att organisera skolor och att genomföra skolutveckling. Här prövas olika modeller i vårt land (se Lärarnas tidning) och internationellt (Fullan, 2011).

Jag tror att rektorers ledarskap utvecklas i praktiken och med inspiration från forskning, särskilt en forskning som är praxisorienterad. Som jag har visat i den här artikeln ger forskningen olika besked om vad som är framgångsrikt. Men vi behöver också lyssna till de studier som bidrar med en fördjupad förståelse för ledarskapets dynamik.

Vi ska också komma ihåg att många duktiga ledare har inspirerat forskare till tankar om ledarskap, så praktiken påverkar forskningen som i sin tur sprids tillbaka till praktiken. Ledarskap är framför allt beprövad erfarenhet. Det finns mycket i en ledares yrkeskunnande som är svårt att kodifiera och kategorisera och mycket är situationsbundet. Man lär sig sitt ledarskap i praktiken och man formas av olika situationer och i den meningen kan man säga att det är en form av lärlingskap – man blir situationens lärlingar (Hultman, 2011).

Det finns en risk att vi fokuserar alltför mycket på en viss typ av effektivitet och väljer sådan forskning som lovar snabba resultat. Man kan utgå från metastudier som t ex Hatties men den typen av analyser är inte lätta att omsätta i praktisk handling, vilket han själv påpekar. Det är att ställa stora krav på skolor och rektorer att de skall ligga vid forskningsfronten och ha kunnandet att både tolka och omsätta forskningens resultat i handling. Särskilt när fronten inte är enad. Detta är svårt nog för de vid universiteten som har detta som sitt uppdrag.

En spännande tolkning av vetenskaplighet är den med innebörden att systematiskt införa vardagliga samtal och analyser i den egna skolan med utgångspunkt i det som händer i den egna klassen. Det finns en rik källa till kunskapsbildning i skolans egen verksamhet. En källa som inte alltid utnyttjas fullt ut. Och i dessa samtal bör rektor ha olika roller, gärna som pedagogisk ledare. Och i dessa samtal bör även olika typer av forskning ha en given roll för att ge stöd till analyser och utveckling. Kan vi sedan hitta en form för samarbete mellan forskarna och skolans verksamhet så har vi kommit långt.

13. Referenser

Backström, T., Granberg, O. & Wilhelmson, L. (2008) Alternativa former av ledarskap – en kunskapsöversikt om chefers ledarskap. I Döös, M. & Waldenström, K. (red). Chefsskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap. VINNOVA-rapport VR 2008: 15.

Björkman, C. (2008) Internal capacities for school improvement. Principals views in Swedish secondary schools. Umeå universitet, pedagogiska institutionen, Nr 88.

Bridges, E.M. (1982) Research on the School Administrator: The State of the Art, 1967-1980. Educational Administration Quarterly, Vol. 18, No. 3, pp 12-33.

Brüde Sundin, J. (2007) En riktig rektor. Om ledarskap, genus och skolkulturer. Diss. Linköping Studies in Pedagogic practices No. 3. Linköpings universitet.

Carlson, S. (1951) Executive Behaviour. Stockholm: Strömbergs.

Cohen, M. D. & March, J .G. (1974) Leadership and Ambiguity. The American College President. New York: McGraw-Hill Book Co.

Cohen, M. D. & Sproull, L. S. (Ed.) (1996) Organizational Learning. Thousand Oaks: SAGE Publ.

Crowson, R. L. & Porter-Gehrie, C. (1980) The Discretionary Behavior of Principals in Large-City Schools. Educational Administration Quarterly, Vol. 16, No. 1, pp 45-69.

Czarniawska, B. & Hernes, T. (Eds.) (2005) Actor-Network theory and Organizing. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.

Engeström, Y. (1996) Development work research as educational research: looking ten years back and into the zone of proximal development. Nordisk pedagogik, Vol. 16, No. 3, s. 131-143.

Firestone, W. A. (1989) Educational Policy as an Ecology of Games. Educational Researcher, Vol. 18, No. 7, pp. 18-24.

Firestone, W. A., Fitz, J. & Broadfoot, P. (1999) Power, Learning, and Legitimation: Assessment Implementation Across Levels in the United States and the United Kingdom. American Educational Research Journal. Winter, Vol. 36, No. 4, pp. 759-793.

Fullan, M. 2011. *Change leader. Learning to do what matters most.* San Francisco: Jossey-Bass.

Grissom, J. A. & Loeb, S. 2011. Triangulating principal effectiveness: how perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 1091-1123.

Hales, C.P. (1986) What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, Vol.23, No.1, pp 88-115.

Hannah, S.T. & Lester, P. B. A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 34-48.

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

Hattie, J. 2009. *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement.* London: Routledge.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2008) Att leda på gehör. I Thelander, E. *Mot bättre vetande – nya vägar till kunskap på arbetsplatsen.* VINNOVA-rapport, VR 2008:01.

Hultman, G. & Klasson, A. (1998) Paradoxes, Mini-worlds and Learning Processes: the dynamics of change in small companies. *Studies in Continuing Education*, Vol. 20, No. 1, pp 51-69.

Hultman, G. (1998) *Spindlar i känsliga nätverk. Om skolans ledarskap och kunskapsbildning.* Linköping, Skapande Vetande.

Hultman, G. (2001) *Intelligenta Improvisationer. Lärares arbete och kunskapsbildning i vardagen.* Lund: Studentlitteratur.

Hultman, G. (2004) *Anställda i Förändring. Flämtande lågor, ambitioner och vardagsarbetet. En longitudinell fallstudie av förändringsprocesser i små- och medelstora företag under sex år.* Linköping: Skapande vetande.

Hultman, G. (2008) *Leadership and learning in-between politics and practice.* Manuscript.

Hultman, G. & Wedin, A-S. 2004. *Ledarskap och lärande mellan politik och praktik.* I Utbult, M. (red) *Ledarskap i kommuner. Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser.* Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

- Hultman, G. (2011) Samspelet lärarstudierande – handledare. Den verksamhetsförlagda utbildningen. *Pedagogisk forskning i Sverige*, årg 16, nr 2, s 118-137.
- Kerr, S. & Jermir, J. M. (1978) Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organisational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kilhammar, K. 2011. Idén om medarbetarskap. En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer. *Linköping studies in behavioural science No 159*, Linköpings universitet.
- Lindensjö, B. & Lundgren, U. P. (1986) *Politisk Styrning och Utbildningsreformer* Stockholm: Liber Utbildningsförlaget.
- Ludvigsson, A. (2009). *Samproducerat ledarskap. Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. Högskolan i Jönköping, Diss. Nummer 7.
- McLaughlin, M. W. (1998) Listening and Learning from the Field: Tales of Policy Implementation and Situated Practice. In Hargreaves et al (eds.) *International Handbook of Educational Change*. London: Kluwer Academics Publ., pp 70-84.
- Miller, R. J. & Rowan, B. 2006. Effects of organic management on student achievement. *American Educational Research Journal*, Vol. 43, No. 2, PP. 219-253.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, Publ.
- Moqvist, L. (2005) *Ledarskap i vardagsarbetet – en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Diss. *Linköping Studies in Education and psychology No. 100*. Linköpings universitet.
- Nespor, J. (1994) *Knowledge in Motion: Space, Time and Curriculum in Undergraduate Physics and Management*. London: The Falmer Press.
- Nespor, J. (1997) *Tangled up in school: politics, Space, Bodies, and Signs in the Educational process*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Publ.
- Nihlfors, E. (2003) *Skolchefen i skolans styrning och ledning*. *Uppsala Studies in Education 102*. Diss. Uppsala universitet.
- Ogawa, R. T., Crain, R., Loomis, M. & Ball, T. (2008) *CHAT-IT: Toward Conceptualizing*

Learning in the Context of Formal Organizations. *Educational Researcher*, Vol. 37, No. 2, pp. 83-95.

Peterson, K. D. (1984) Mechanisms of Administrative Control over Managers in Educational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp 573-597.

Pitner, N.J. (1982) Training of the School Administrator: State of the Art. Occ Paper. Eugene: University of Oregon.

Powell, W. P. & DiMaggio, P. J. (Eds.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Pitner, N.J. & Ogawa, R.T. (1981) Organizational Leadership: The Case of the School Superintendent, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 17. No. 2, pp 45-65.

Robertson, J. & Timperley, H. (Eds.) 2011. *Leadership and learning*. London: SAGE.

Sahlin Andersson, K. (1999) I mötet mellan reform och praktik. I Zeuthen Bentsen, E., Borum, F., Erlingsdottir, G. & Sahlin-Andersson, K. (red.) *När styrningsambitioner möder praxis*. Köpenhamn: Handelshögskolens Forlag.

Siskin, L. S. (1994) *Realms of Knowledge. Academic Departments in Secondary Schools*. Washington, D. C.: The Falmer Press.

Spillane, J.P. (2006) *Distributed leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Spillane, J.P., Healey, K., Parise, L. M. & Kenney, A. 2011. A Distributed Perspective on Learning Leadership. In Robertson, J. & Timperley, H. (Eds.) *Leadership and learning*. London: SAGE.

Strömberg, U-B. & Tydén, T. 1999 *Spännande möten. Samverkan mellan forskare och praktiker*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Thomson, P. 2009. *School leadership. Heads on the block?* London: Routledge.

Thrupp, M. 1999. *Schools making a difference. Let's be realistic!* Buckingham: Open university press.

Vetenskapsrådet. 2011. Rektor – en forskningsöversikt 2000-2010. Stockholm: VR:s rapportserie 4:2011

Wedin, A-S. (2007) Lärares arbete och kunskapsbildning. Utmaningar och inviter i den vardagliga praktiken. Linköping Studies in pedagogic Practices, No. 2, Linköpings univ.

Weick, K. E. (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publ.

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Willis, Q. (1980) The Work Activity of School Principals: An Observational Study, The Journal of Educational Administration, Vol. 18. No. 1, pp. 27-54.

Yukl, G. A. (1989) Leadership in Organizations. Second edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Int., Inc.

Yukl, G. A. (2009) Leading organizational learning: reflections on theory and research. The Leadership Quarterly. 20, pp. 49-53.

Ärlestig, H. (2008) Communication between principals and teachers in successful schools. Umeå universitet, pedagogiska institutionen, nr 89.

Leda & styra

