



Avdelningsledare på högskolan

- Möten och ledarskapsroller

Bent Floberg

Handledare: Gunne Grankvist

Examinator: Linda Lundin

**Psykologi 91-120 hp, Uppsats 15 hp
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2011**

Avdelningsledare på högskolan – Möten och ledarskapsroller

Bent Floberg

Syftet med studien var att illustrera avdelningsledares roller och möten i det dagliga arbetet. Uppdraget som avdelningsledare på en högskola är speciellt då avdelningsledaren arbetar inom tre olika kulturer samt är begränsat i både tid och omfattning. Studien har utförts genom observationer där tre avdelningsledare har följts. Resultatet visar att 64 % av arbetstiden gick åt till olika typer av möten och de vanligaste ledarskapsrollerna som observerades var som ledare och informationsspridare. Vidare bedömdes avdelningsledarna bedriva ett ledarskap som visade sig till övervägande del vara vad som enligt Luthans (1988) är ett effektivt ledarskap för organisationen, snarare än ett karriärinriktat ledarskap.

Nyckelord: Avdelningsledare, studierektor, möte, ledarskapsroller, effektivt ledarskap, karriärinriktat ledarskap, universitet, högskola, akademiskt ledarskap

University department-leaders: meetings and roles of leadership

Bent Floberg

The purpose of this study was to illustrate the roles and meetings of department-leaders in their daily work. The assignment as leader of a department at a university is specific as they work within three different cultures, as well as being constrained, both in time and extent. The study was conducted through observations wherein three department-leaders were followed. The results show that 64% of their time was spent on various types of meetings and the most common leadership-roles that were observed were leader and disseminator. Furthermore the department-leaders seemed to pursue a leadership that turned out to be largely what Luthans (1988) defines as effective leadership for the organization, rather than successful leadership.

Keywords: department-leader, Director of studies, meetings, leadership-roles, effective leadership, successful leadership, university, college, academic leadership

Studien ägde rum på Högskolan Väst. Högskolan hade cirka 500 anställda som arbetade i fyra institutioner, förvaltning och bibliotek. Högskolan bedrev utbildning inom skilda områden och hade vid tillfället mer än 11 000 registrerade studenter (Högskolan Väst, 2011). Studiens fokus var avdelningsledningens roller och möten.

Det första svenska universitetet grundades 1477 i Uppsala och orten anses ha valts då universitetet, på den tiden, ansågs vara en rent kyrklig angelägenhet (SOU, 1992b; Blomqvist, 1992a). Initiativtagare var två kyrkomän, Nicolaus Ragvaldi och Jacob Ulvsson (Blomqvist, 1992a). I början hade universitetet som huvuduppgift att utbilda präster men under 1700-talet började universitetet få bredare uppgifter och blev mer samhälls- och nyttoinriktade. I början av 1800-talet räknades dock universitetslärarna fortfarande till prästerståndet (Blomqvist, 1992) men vid denna tid skiftade universitetens prioritering, från religionen, till forskningens och den högre utbildningens betydelse i sig (Ehn & Löfgren, 2004; SOU, 1992b). Först i slutet av 1800-talet bildades de första högskolorna i Stockholm och Göteborg (Högskola, u.å.).

Universitetet och högskolorna var fortfarande mycket små, som organisationer, fram till 1950-talet men 1955 blev en milstolpe i Sverige gällande synen på universitetets roll i samhällsutvecklingen. Universitetets nya roll, att täcka arbetsmarknadens behov av utbildad personal, lades som grund för universitetets utveckling och rollen befästes ännu starkare under 1970-talet (SOU, 1992a; Ekstedt, 1988).

För att få en förståelse för den akademiska ledningsorganisationen, ur ett tidsmässigt och kulturellt sammanhang nämner Statens Offentliga Utredningar (SOU) att det, under 1600-talet, formades två härskande principer för ledning där ledarskap utvecklades och prövades: krigsmaktens och kyrkans (SOU, 1992b). Haikola (2000) påpekar dock att dessa principer ska ses som schabloner men SOU (1992b) nämner att de flesta av dagens stora organisationer har sina rötter inom dessa två principer. Som exempel anammade statsförvaltningen försvarets principer för ledning medan skolan anammade kyrkans principer.

Militärens ursprungliga ledningsprincip, som statsförvaltningen har inspirerats av, har traditionellt fokuserat på att kunna utveckla en stor kollektiv kraft när det behövs. Detta skulle ske genom ett storskaligt tänkande, enhetligt beslutsfattande, formell kommunikation och enhetligt beslutsfattande samt en hierarkisk fördelning av uppgifter och ansvar. Det är den kollektiva kraften som räknas och individen ses som utbytbar. Produktion är i fokus och inte bidrag från enskilda individer. Duktiga ledare ses dock som viktiga för att säkerställa organisationens utveckling (SOU, 1992b).

Inom den kyrkliga organisationen är basen för ledarskapstänkandet budskapet, tron, kontinuitet och social kontroll där prästen är självskriven som ledare. Kyrkans ledare har större fokus på individinriktade handlingar och därmed har storskaligt tänkande samt kollektiv kraft inte varit normgivande utan det har varit kontakten med individen eller gruppen. Den professionella arbetsinsatsen utgör grunden för verksamheten och ledarskap har inte premierats i samma utsträckning som hos organisationer vilka har inspirerats av den militära ledningsprincipen (SOU, 1992b).

Religionens roll inom högskolan har successivt ersatts av det vetenskapliga kunnandet men på grund av högskolans grundtanke, med individinriktade handlingar, har ledarskap varken efterfrågats eller premierats utan det verkar fortfarande vara den professionella och individuellt präglade arbetsinsatsen som utgör grunden för verksamheten (SOU, 1992b).

Så sent som 2007 konstaterade Sveriges Universitetslärarförbund (SULF) att det fortfarande var få akademiker som sade sig vara intresserade av ledaruppgifter, om det inte gällde att leda en forskargrupp (SULF, 2007).

Ordet universitet kommer från ordet universitas (sammanslutning) och betyder i allmänhet sammanslutning mellan intressegrupper som formades i de första universitetet (SOU, 1992b; Universitet, u.å.). Begreppet högskola är däremot intetsägande och står för en

eftergymnasial utbildning som regleras i högskolelagen (SOU, 1992b; se också Högskola, u.å.). Då studien utfördes i en högskola används ordet högskola i fortsättningen generellt för både högskola och universitet.

Högskolan

Enligt SOU (1992b) har högskolan två tydliga funktioner som är undervisning inom grundutbildning samt forskning och forskarutbildning. Inom båda funktionerna arbetar lärare och forskare då de tillhör samma profession, men eftersom utbildning på forskarnivå traditionellt har varit kopplad till de högsta anställningarna har lärare som jobbar med utbildning på forskarnivå fått en högre status än lärare som jobbar med vardagsarbetet kring utbildning på grundnivå. Utöver lärarna finns högskolans förvaltning som bistår alla lärare med mer standardiserade tjänster som administration, lokalvård och dokumentation etcetera.

Inom högskolan finns därmed en informell uppdelning i tre kulturer, med olika värdesystem. Dessa är samlade runt respektive arbetsområde vilket gör att det finns risk för att olika intressen ställs mot varandra (SOU, 1992b). Då regler och administrativa styrmedel inte räcker speciellt långt i en multiprofessionell organisation, som högskolan, är förhandlingar mellan professionernas företrädare och enskilda anställda en viktig del av organisationens ledarskap. Ledningsarbete måste därmed innefatta konflikthantering och förhandlingar mellan olika intressen, vilket kräver att ledare har en god insikt i gruppernas olika villkor (SOU, 1992b).

Kunskapsorganisation

Under efterkrigstiden har det skett en förskjutning, gällande sysselsättning, från den traditionella industrisektorn till tjänstesektorn. Forskning inom området visar att framgångsrika tjänsteföretag bygger på något helt annat, gällande verksamhet och organisation, än den producerande industrin. En nyckelroll i ett tjänsteföretag är kvaliteten i de möten som äger rum mellan producenter och konsumenter. Det är där tjänster utvecklas och produceras. Kvaliteten formas därmed där tjänsteföretagen möter kunderna och i högskolans fall, studenterna (SOU, 1992b).

Under 1980-talet började begreppet kunskapsföretag användas och kunskapsföretagen har blivit en vanlig form av tjänsteföretag i bland annat Sverige (Ekstedt, 1988; SOU, 1992b; Sveiby & Risling, 1986). Kunskapsföretag är företag som säljer kunskap, löser komplexa problem och har en högt utbildad personal. Detta skiljer sig från tjänsteföretag som löser enkla problem och domineras av personal utan akademisk utbildning (Sveiby, 1991). Vidare definierar Sveiby ett kunskapsföretag med att produktionen är icke-standardiserad, kreativ, komplex och individberoende. Det förs en del diskussioner om vad som menas med kunskapsföretag och utifrån dessa diskussioner lyfts två nyckelpunkter som är intressanta för ledningsutvecklingen inom högskolan (SOU, 1992b).

1. Den samlade kunskapskompetensen är den mest kostnadskrävande produktionsfaktorn. De anställda är kompetensen och kan vara dyrbara, unika samt svåra att ersätta. Detta gör att ledarskap, personalfrågor, kultur och arbetsvillkor är särskilt viktiga frågor (Vejbrink, 1990) då mänskligt kapital och kunskap kan vara en konkurrensfördel (Asllani & Luthans, 2003).
2. Det är höga krav på kvalitet, flexibilitet och en utåtriktad orientering inom organisationen.

Universitet och högskolor har flera drag som påminner om kunskapsföretag men också skillnader. Högskolan är därmed inte en kunskapsorganisation i den bemärkelsen som litteraturen anger utan något betydligt mer då högskolan även inrymmer fler funktioner gällande utveckling och tillämpning av kunskap, inte bara konsulttjänster (SOU, 1992b).

Multiprofessionell organisation

En multiprofessionell organisation, som högskolan, är en kunskapsorganisation som utöver att den arbetar med kunskapsintensiva tjänster även är beroende av och präglas av olika professionella yrkesgrupper (SOU, 1992b; Sveiby & Risling, 1986). Detta skiljer sig från kunskapsföretag i allmänhet som har en funktion och präglas av icke- eller monoprofessionalitet. Kort tolkas här professionella som yrkesgrupper med specifika kompetenser och särpräglad kunskap av i det närmaste monopolkaraktär (SOU, 1992b; Sveiby & Risling, 1986).

Forskare, lärare samt tekniska och administrativa specialister som är verksamma på högskolorna uppfyller kriterier för att kunna definieras som professionella. Högskolor kan därmed betecknas som multiprofessionell organisation (Eriksson, 1997). Vidare styrs många multiprofessionella organisationer genom flera parallella styrsystem till skillnad från kunskapsföretag i allmänhet, som styrs av enkla system. I högskolan har exempelvis forskning och grundutbildning styrts och finansierats via olika system (SOU, 1992b).

Då det finns speciella strukturella förutsättningar inom multiprofessionella organisationer, som högskolan, bör ledning och ledarskap utgå från dessa (SOU, 1992b). En multiprofessionell organisation har en formell och differentierad organisation (SOU, 1992b) men auktoritet baseras mer på expertkunskap än den hierarkiska positionen (Haikola, 2000).

Avdelningsledarens historia

Sveriges högskolor får själva besluta om vilken ledningsmodell de vill ha utifrån statens givna ramar (Haikola, 2000). En vanligare titel för avdelningsledarskap är studierektor (Ågren, 1996) men då Högskolan Väst har valt att ge uppdraget titeln avdelningsledare kommer ledaruppdraget i fortsättningen att benämnas avdelningsledare.

Avdelningsledaren dyker för första gången upp i Sveriges offentliga material när 1955 års universitetsutredning presenterades 1963. SOU (1963) beskriver avdelningsledarens syfte som att så långt som möjligt befria prefekten från utbildningsorganisationens detaljarbete. Av den anledningen föreslog utredningen att någon annan av institutionens lärare skulle handlägga vissa delar som var förknippade med undervisning. Utredningen lämnade även som förslag att avdelningsledarens uppgifter borde anpassas efter förhållandena vid sin institution. Avdelningsledare skulle utarbeta förslag till schema för undervisning och fördela examinations- och undervisningsuppgifterna mellan institutionens lärare. Avdelningsledaren borde även anförtros ansvaret för studierådgivning, handledning av yngre lärare och studieregistrering (SOU, 1963).

Avdelningsledarrollen förtydligades i SOU (1980) där det även skrevs att en del av rollen innebär långsiktigt arbete med utveckling av utbildningars innehåll och form. Senare i SOU (1992a) gavs som förslag om att avdelningsledare skulle vara arbetsledare för lärarna och ansvarig för utbildningsadministration. Avdelningsledare kan därmed ofta vara både formella chefer som ska utöva en myndighetsfunktion och samtidigt vara en kollega till de som ska ledas (Haikola, 2000). I SOU (1992a) nämndes även att avdelningsledarens ansvar

för pedagogisk kvalitet och förnyelse bör vara större i förhållande till de administrativa uppgifterna.

Avdelningsledarskapet

Haikola (2000) har påpekat att eftersom akademien inte verkar vara överdrivet intresserad av att forska om sin egen ledning, finns det idag en begränsad vetenskaplig kunskap gällande hur akademiskt ledarskap faktiskt fungerar. Dock har SULF (2007) i en studie kommit fram till att det ofta finns andra ledare på institutioner än prefekten och dessa kan ha oklara roller och mandat. De andra akademiska ledarna kan vara avdelningsledare och andra pedagogiska ledare som har fått ett delegerat ansvar för exempelvis grundutbildning.

Haikola (2000) har även påpekat att konstruktionen med tidsbegränsade deltidsledare visar att ledning inte anses vara viktig för organisationen vilket kan medföra ett svagare ledarskap. Vidare skriver han, i sin rapport, att arbete med administration och ledning verkar vara arbetsuppgifterna med minst prestige inom akademien. Detta visade sig även i Erikssons (1997) forskning som kom fram till att det inom akademien finns en kollegial bild där ledaren ska ha en tjänande roll.

Haikola (2000) skriver även i sin rapport att professionella grupper värderar generellt ledare utifrån professionella kriterier som bygger på professionell status. Avdelningsledare rekryteras därför från den egna professionella yrkesgruppen då de har ett tillräckligt förtroendekapital hos personalen. Det kan innebära att den som blir avdelningsledare inte automatiskt även är lämpad som ledare eller ens har kompetens för sådana uppdrag (SOU, 1992). Samtidigt visar Erikssons (1997) forskning att administrativ personal har ett krav på ett tydligt ledarskap. Den akademiska ledaren ska först och främst vara en professionell ledare med viss administrativ kompetens. Han har även, i sin forskning, konstaterat att dagens institutioner är komplexa organisationer där ett flertal intressen drar åt olika håll. På grund av organisationens komplexitet är det därmed ingen enkel process att vara ledare inom en institution. Även Dahlgren (1996) har i en tidigare undersökning av avdelningsledares situation kommit fram till att kraven på avdelningsledarna är höga och hon undrade om allt kunde rymmas inom en och samma individ.

Prefekten har ett formellt personalansvar, på sin institution, men i praktiken hamnar detta ansvar delvis hos avdelningsledare när det gäller lärarpersonal (Ågren, 1996). I avdelningsledarens grunduppdrag ingår ledning och fördelning av avdelningens arbeten. Utöver detta kan prefekten delegera särskilda beslutsmandat. Ågren har även påpekat att när det gäller ekonomin har prefekten det övergripande ansvaret men ansvar för budget och resultat hamnar allt mer på avdelningsledare.

Det är prefekten som väljer sin avdelningsledare genom en rekryteringsprocess och processen börjar med att avdelningsledarskapet annonserades internt inom högskolan. De som är intresserade söker men enligt Haikolas (2000) uppfattning har det visat sig att många akademiker anser att det var en slump att de blev ledare. Det var, från början, sällan en medveten målsättning att bli en akademisk ledare. Efter uppdragsperioden får avdelningsledaren söka uppdraget igen, om så önskas, i konkurrens med sina kollegor eller återgå till sin ursprungliga anställning som lärare. Ett problem för avdelningsledare kan därmed vara att de ofta utses för relativt korta perioder och de kan känna ett tryck från kollegiet. Ågren (1996) lyfter en fråga gällande hur mycket konflikt en avdelningsledare är beredd att ta med enskilda lärare som samtidigt kan vara en kollega. Detta då avdelningsledare ska kunna förklara både positiva och negativa beslut för sina medarbetare (Vejbrink, Wåglund & Söderström, 1988).

Avdelningsledare är de som ska försöka se till att utbildningen drabbas av så få störningar som möjligt och ska se till att lärare inte störs nämnvärt i sin verksamhet (Brännström, 1996). En ansvarsuppgift är därmed att fördela rätt lärare till rätt kurs så lärarna känner att den egna forskningen och den tilldelade undervisningen passar ihop (Asllani & Luthans, 2003; Ågren, 1996). En sak som Dahlgren (1996) lyfter fram som särskilt viktig är att avdelningsledarna ska finnas till hands. Det kan innebära att agera som konsult och ge en överblick samt stöd inom olika frågor och områden.

Vejbrinks et al. (1988) studie kom fram till att 69 %, av de akademiska ledarna som deltog, ansåg att det var problematiskt att planera sin egen tid vilket stöds av Sayles (1979) och Mintzberg (1973) som i sin forskning kommit fram till att ledarskap ofta är hektiskt och fragmenterat vilket kräver att ledare klarar att kontinuerligt skifta från person till person eller från ett problem till ett annat. Detta då mycket tid går åt till interaktion med andra människor; få och ge information, övertalning och förhandling. Även Lau och Pavetts (1980) forskning har visat att ledare använder mycket tid till informell kommunikation, ansikte mot ansikte, och att konstanta avbrott ger ledaren lite tid för planering och reflektion.

Avdelningsledare ska, förutom vara ett stöd, även skapa trygghet, glädje och engagemang inför undervisningen samt arbeta för att det finns bra lokaler och utrustning (Brännström, 1996; Dahlgren, 1996; Eriksson, 1997; Vejbrink et al., 1988; Ågren, 1996). Ehn (2001) har en personlig uppfattning, utifrån sin egen mångåriga erfarenhet av att leda inom akademien, att den akademiska ledarens svåraste uppgift är att vara delaktig i att locka fram det bästa hos varje medarbetare. Denna uppfattning stöds av Vejbrink et al. (1988) som i en studie kom fram till att akademiska ledare såg stimulering och entusiasmering som särskilt svåra områden. Vidare ansåg deltagarna i Vejbrinks et al. (1988) studie att akademiska ledare ofta har en hög kompetens gällande sakfrågor men är mindre bra på att handskas med människor.

En avdelningsledare ska även hålla lärarna informerade och se till att informationskanaler hålls öppna mellan olika lärarfalanger. Avdelningsledare bör därmed betrakta olika ståndpunkter som något positivt för dialogen om hur organisationen bäst kan organiseras (Brännström, 1996; Vejbrink et al., 1988). Inom avdelningsledarens pedagogiska ansvar ryms framför allt att göra lärarna bättre. Genom sitt ansvar för lärarnas kompetens ska avdelningsledaren även ge dem möjlighet till, och vid behov påtvinga, kompetensutveckling inom undervisningsområdet, inte bara inom forskning eller forskarutbildning (Brännström, 1996; Vejbrink et al., 1988; Ågren, 1996).

Avdelningsledare har i olika avseenden fullt ansvar men liten formell makt och som exempel har avdelningsledaren inte alltid detaljkunskaper om hur en kurs är planerad men är ansvarig om det blir ett haveri (Ågren, 1996). Vidare ska avdelningsledaren även reda ut, och ta hand om, olika problem och konflikter som finns på arbetsplatsen (Dahlgren, 1996; Vejbrink et al., 1988). Brännström (1996) menar utifrån egen erfarenhet att en avdelningsledare bör kunna känna av krav från lärare och lärarlag, genom sin roll som länkperson, men också från olika yttre användare av utbildningen som exempel andra institutioner vilket också stöds av Vejbrinks et al. (1988) studie. Detta är viktigt då upplägg och genomförande av en del utbildningsprogram fordrar samarbete mellan många lärare både inom samma institution och över institutions- samt fakultetsgränser (SULF, 2007). Utöver allt detta ska en avdelningsledare även vara en god förebild samt inte minst orka mentalt i sin arbetsroll (Dahlgren, 1996).

Ledarskapsroller

Det finns olika tankar gällande ledarskap och det ligger inte inom ramen för denna studie att närmare studera alla dessa tankar och teorier. Inom ramen för uppsatsen är att studera ett

specifikt antal ledarskapsroller som en ledare kan inneha med fokus på Mintzbergs (1973) teorier om ledarskapsroller, se tabell 1. Mintzberg (1991) har dock på senare tid påpekat, efter kritik från Carlsson (1991), att den ursprungliga teorin gällande ledarskapets roller snarare är en lista med ledarskapsroller än en ledarskapsteori. Listan är dock skapad utifrån resultat från Mintzbergs egna observationsstudier och har även bekräftats i studier utförda av andra forskare (Mintzberg, 1973).

Mintzberg (1991) resonerar vidare att det finns väldigt få utvecklade ledarskapsteorier men väldigt många listor som i sig skulle illustrera vilka beteenden och roller som ingår i ledarskapet. Han menar även att samhället är besatt av ledarskap och idoliserar ledare men ändå kan forskning inte skapa en förståelse för vad ledare faktiskt gör. Även Carlson (1991) argumenterar för att även om forskning har gett idéer gällande vilka ansvar som en ledare har behövs mer forskning gällande vad ledare faktiskt gör.

Däremot presenteras, enligt Mintzberg (1991) och Sayles (1979), kurser i ledarskap gällande hur ledare ska leda bättre utan att det finns en bred accepterad förståelse för vad ledare faktiskt gör eller vad som utgör effektivitet i ledarskap. Mintzberg (1991) ser även en trolig anledning till att forskning inte lyckas få grepp om begreppet ledarskap då forskning fortsätter vara påverkad av de klassiska definitionerna av ledarskap som formades av bland annat Fayol, så tidigt som 1916.

För att få en ökad förståelse för ledarskap bör det finnas en förståelse för vilka roller ledare kan ha i det dagliga arbetet. Mintzbergs (1973) tio ledarskapsroller är ett sätt, bland många, att kategorisera olika roller som ledare kan ha. Alla ledares arbete kan delas upp i dessa tio observerbara roller och rollerna skapar tillsammans en helhet, ledaren. Med andra ord kan de tio rollerna, se tabell 1, beskrivas var för sig men de kan inte isoleras från varandra då de hänger ihop. En mer detaljerad beskrivning av de olika rollerna presenteras under rubriken instrument.

Effektiva och karriärinriktade ledare

Tidigare i texten nämndes att Mintzberg (1991) och Sayles (1979) har tagit upp en problematik med att forskning inte har kunnat presentera vad som utgör effektivitet i ett ledarskap inom en organisation. Även Luthans, Welsh och Taylor III (1988) har funderat på detta och de har, i sin forskning, noterat att effektivitet på organisationsnivå eller ledarskapsnivå anses universellt accepterat som ett huvudmål för modernt ledarskap. Om effektivitet är ett huvudmål kommer frågan vad som ingår i huvudmålet?

Luthans (1988) svar, på frågan, var att effektivitet skulle ses som uppfylld kvantitet gällande produktionen och upplevd kvalitet på prestandan, av en ledares enhet, samt hur nöjda och engagerade medarbetarna var. Med andra ord verkade även mellanmännsliga färdigheter vara viktiga för att bedriva ett effektivt ledarskap. Mellanmännsliga färdigheter var, i detta fall, verbal och skriftlig kommunikation, flexibilitet, att lyssna på andra och att vara behärskad under stress (Lau & Pavett, 1980). Ledaren måste till exempel kunna förklara varför en förändring är nödvändig och bygga ett åtagande samt ett förtroende till den nya strategin eller initiativet (Yukl & Mahsud, 2010). Det är även viktigt att snabbt kunna byta från en aktivitet till en annan, framförallt när oväntade händelser stör arbetet eller skapar ett problem som omedelbart kräver ledares uppmärksamhet (Mintzberg, 1973; Sayles, 1979; Yukl & Mahsud, 2010).

Så sent som under 1960- och 1970-talet började mellanmännslig kommunikation mellan ledare och anställda uppmärksammas och anses nu vara en viktig del av ett effektivt ledarskap (White & Shullman, 2010). Forskning inom området har bland annat kommit fram till att hur Human Resource sköts, hur ledaren håller personalen informerade, hur ledaren

kommunicerar, bryr sig om dem, löser konflikter och utvecklar dem påverkar direkt hur effektivt ledarskapet är (Luthans, 1988).

Tabell 1

Sammanfattning av ledarskapets tio roller

Roller	Beskrivning	Exempel	Effektiv	Karriär
Mellanmänskliga roller				
Företagsrepresentant	Som symbol för organisationen vid rutinuppdrag av laglig eller social natur	Ceremonier som akademisk högtid signering av styrdokument		X
Ledare	Ansvar för motivation, bemanning och liknande	Nästan alla ledaraktiviteter som inbegriper medarbetare	X	
Förbindelse	Underhåller egna nätverk med externa kontakter	Aktiviteter som inkluderar personer utanför organisationen		X
Informationsroller				
Övervakare	Söker och tar emot information inom organisationen och externt	Hantering av kontakter primärt för att få information	X	
Informationsspridare	Vidarebefordrar information till organisationen	Informerar underställda via möten	X	
Talesman	Informerar externt gällande organisationens planer, resultat och så vidare	Möten för att lämna information externt		X
Beslutsroller				
Entreprenör	Vill skapa förändring inom organisationen	Strategimöten som handlar om att starta eller designa förbättring	X	
Hanterare av störningar	Ansvarar för att lösa viktiga, oväntade störningar	Möten för att hantera kriser och störningar	X	
Resursfördelare	Formar eller godkänner viktiga beslut inom organisationen	Tjänsteplanerar, budgeterar och beslutar om medarbetares arbete	X	
Förhandlare	Representerar organisationen vid stora förhandlingar	Förhandlar		X

Notering. Tabell utformad efter Mintzberg (1973) med markeringar som visar vilka roller som kopplas till effektivt och karriärinriktat ledarskap utifrån Luthans (1988).

Det går inte att komma förbi att ledarskap, hur vi än definierar det, finns bara i och är en funktion av kommunikation (Uhl-Bien et.al, 2007). Med andra ord kan ledarskap, inom organisationer, bara bli ett ledarskap om det sker någon form av kommunikation med medarbetarna. Finns det ingen kommunikation har ledarskapet ingen möjlighet att formas, varken ett effektivt eller karriärinriktat ledarskap.

Luthans et al. (1988) konstaterar att resultat från deras undersökningar, som varade i fyra år, av mer än 480 chefer visar att aktiviteter som är kopplade till utpräglat effektiva ledare inte behöver vara samma aktiviteter som är kopplade till utpräglat karriärinriktade ledare. Det finns dock duktiga ledare som klarar av att balansera olika delar av ledarskapet och de kan få både en karriär samt vara effektiva i sitt ledarskap (Luthans, 1988). I Luthans et al. studie visade det sig bara vara cirka 10 % av ledarna som ansågs haft både en framgångsrik karriär och samtidigt bedrivit ett effektivt ledarskap.

Luthans (1988) har definierat utpräglat effektiva ledare, inom organisationer, som de ledare vilka har fått jobbet gjort med hög kvalitet och de har fått jobbet gjort genom människor på ett sätt som kräver människornas engagemang och belåtenhet. Trots detta har ledarna inte blivit befordrade. Vidare har det även visat sig att effektiva ledare endast arbetade lite med nätverkande. I studien kopplas sex av Mintzbergs (1973) roller till Luthans definition av ett utpräglat effektivt ledarskap: ledarskap, övervakare, informationsspridare, entreprenör, hanterare av störningar och resursfördelare, se tabell 1.

Luthans (1988) och Bass (1985) har definierat utpräglat karriärinriktade ledare, inom organisationer, som de ledare vilka lägger ner mer tid på nätverkande samt mer energi på att socialisera och samverka med människor utanför organisationen vilket har kopplats till hur snabbt de har blivit befordrade inom sin organisation. Vidare har det även visat sig att karriärinriktade ledare arbetade mycket lite med Human Resource Management. I studien kopplas därmed fyra av Mintzbergs (1973) roller till Luthans (1988) definition av ett utpräglat karriärinriktat ledarskap: Företagsrepresentant, förbindelse, talesman och förhandlare, se tabell 1.

Luthans (1988) nämner inte specifika konsekvenser av att organisationer ser befordran som en belöning och på det sättet gynnar de ledare som har en större fokus på sin karriär än att arbeta effektivt för organisationen. Han pekar dock på att en konsekvens av detta kan vara organisationers problem med att prestera då många som sitter i ledande ställning kan vara mer intresserade av sina karriärer än sin organisation.

Syfte

Syftet med studien var att observera och beskriva tre avdelningsledares möten i det dagliga arbetet inom högskolan.

Frågeställningar

1. Hur mycket tid tog mötena av den totala arbetstiden?
2. Vilka roller hade avdelningsledarna i sina oplanerade möten?
3. Hur många möten, av olika slag, hade avdelningsledarna i sitt arbete?
4. Till vilken grad kunde avdelningsledarnas möten tolkas som karriärinriktat eller effektivt för organisationen?

Metod

Observation

Människor använder sig dagligen av observation för att skaffa information om omvärlden och det sker slumpmässigt utifrån behov, erfarenheter och förväntningar (Patel & Davidson, 2003). Patel och Davidson hävdar även att observation kan användas som en vetenskaplig teknik för att inhämta information men då bör observationen vara systematiskt planerad och inte vara slumpmässig. Patel och Davidson samt Bernard (1995) har även konstaterat att observation, som metod, är både tidsödande och dyr men att observationer framförallt är användbara för att samla information om beteenden i naturliga situationer och då syftet var att studera avdelningsledare utfördes observationerna med hjälp av tre avdelningsledare på Högskolan Väst. Det finns dock en svårighet vid observation av ledarskap; det är att ledarskap som arbete är mycket varierad och svår att greppa (Carlsson, 1991). Av den anledningen hämtades inspiration från Mintzbergs (1973) tidsstudie och lista på möjliga ledarskapsroller, se tabell 1.

Observationer kan göras på olika sätt och denna studie har genomförts med vad Patel och Davidson (2003) har definierat som strukturerade observationer. Detta då det i förväg både har bestämts vad som ska observeras och att det har skapats ett observationsschema. Mintzberg (1973) resonerar att detta gör att en strukturerad observation helt enkelt producerar data inom de kategorier som har valts att observeras.

Ett problem, som nämns, med strukturerade observationer är att observatören måste vara närvarande hela tiden vilket gör att sample-storleken av pratiska skäl ofta blir liten. Dessutom kan observatören bli utestängd från känsliga möten och ha problem med att förstå vissa observationer (Mintzberg, 1973). På de möten som inte kunde observeras, då de exempelvis ansågs innehålla känslig information, fick avdelningsledarna med sig ett underlag där de kunde fylla i de uppgifter som skulle observeras.

Observationer kan även utföras genom att observatören antingen är deltagande eller icke deltagande (Bernard, 1995; Patel & Davidson, 2003). Vidare skriver Patel och Davidson att en deltagande observatör aktivt tar del i den situation som observeras medan en icke deltagande observatör håller sig vid sidan om utan att bli inblandad i situationen. En mindre del av observationerna utfördes med ett aktivt deltagande. Det var svårt att undvika att observationerna pendlade mellan deltagande och icke deltagande då observatören arbetade inom samma organisation och var känd hos flera av de som blev inblandade. Målsättningen var dock att vara icke deltagande i så stor omfattning som möjligt för att inte påverka allt för mycket. Just detta nämner Patel och Davidson (2003) som en nackdel med deltagande observation: att observatören kan störa gruppens beteende. Mintzberg (1973) menar däremot att närvaron inte påverkar ledarens arbete. Närvaron kan påverka hur ledaren utför sitt jobb men ledarens arbetsvecka påverkas inte av att en observatör är närvarande då exempelvis möten, telefonsamtal och mejl är utanför observatörens påverkan.

Observationer som är tänkta att beskriva hur ledare arbetar, med vem, hur länge och på vilket sätt, beskriver arbetets egenskaper. Däremot kan observationer som är tänkta att visa vad ledare gör i sitt jobb, vilka aktiviteter de utför och varför de utför dem samt beskriver arbetets innehåll, visa ledarens roller (Mintzberg, 1973). Observationer gällande arbetets egenskaper kan därmed visa att en ledare arbetar mycket under en tid och observationer av aktiviteterna visar varför en ledare arbetade så mycket under den tiden. I denna studie observerades både ledarskapets egenskaper när det gällde möten och arbetets innehåll gällande vilka roller de observerade hade i dessa möten.

Observationerna undersökte endast avdelningsledarnas möten av olika slag, därmed var det specifika innehållet i dessa möten inte av intresse. Mintzberg (1973) argumenterade för att

det ofta var svårt att kategorisera observationer och denna svårighet möttes även i dessa observationer. För att kunna specificera vilken ledarskapsroll avdelningsledarna tog vid olika möten frågades i vissa fall avdelningsledaren som fick förklara vad som behandlades i mötet. Kommunikation som skedde och inte var direkt kopplat till avdelningsledarskapet presenteras inte i resultatet.

Deltagare

De strukturerade observationerna gjordes på tre avdelningsledare som hade sina uppdrag inom två av högskolans fyra institutioner. Då val av deltagare skulle ske utifrån specifika kriterier gjordes ett kvoturval. Urvalet gjordes utifrån grundtanken att det skulle vara en avdelningsledare som nyligen fått uppdraget, en som hade haft uppdraget längre än en period och en som hade haft uppdraget längre än två perioder. Varje period varade i två år. Det skickades en förfrågan till de avdelningsledare som ansågs passa in i dessa tre kriterier och till slut var det en man och två kvinnor som deltog. De som ställde upp har varit mycket tillmötesgående och positivt inställda till studien. Observationerna skedde under hösten 2010 samt våren 2011 och observationerna var planerade att täcka fem arbetsdagar för varje avdelningsledare med det blev till slut tre till fyra dagar per avdelningsledare.

Det fanns både likheter och skillnader gällande under vilka förutsättningar som avdelningsledarna arbetade. Som exempel på likheter kan nämnas att avdelningsledarna på båda institutionerna var direkt underställda prefekten och under perioden som studien pågick var avdelningsledarskapet ett deltidsuppdrag på två år. Uppdragets omfattning, för de avdelningsledare som skuggades, var mellan 50-60 % av heltid med ett speciellt lönetillägg. En skillnad, mellan avdelningsledarna, var fördelningen av den övriga tiden, utöver uppdraget, som fördelades mellan andra uppdrag; exempelvis forskning, programrådansvarig eller lärararbete. En annan skillnad var till vilken grad avdelningsledaruppdraget var formaliserat. På en institution fanns det inget formellt delegerat ansvar till avdelningsledarna utan de fick arbeta utifrån en muntlig överenskommelse med prefekten. På den andra institutionen fanns det en formell delegation, från prefekten, gällande avdelningsledarens ansvar.

Instrument

De strukturerade observationerna användes för att studera avdelningsledarnas roller vid olika typer av möten samt hur mycket arbetstid som användes till dessa möten. Alla observationsunderlag registrerades och bearbetades i Excel. Varje möte har observerats, kodats och noterats på ett observationsunderlag och tiden som noterades på observationsunderlaget har avrundats till närmaste hel minut. Utöver tid registrerades även vilken typ av möte det var: personligt, mejl, telefon eller SMS. Vidare registrerades om mötet skedde inom uppdraget som avdelningsledare eller annat uppdrag.

Kodningen av ledarskapsroller har gjorts med förutbestämda kategorier med utgångspunkt från Mintzbergs (1973) lista med tio ledarskapsroller som fördelas inom tre olika kategorier, se tabell 1.

Den första kategorin, interpersonella roller, innefattar tre roller som i huvudsak handlar om ledarens roller som är kopplade till ledarens formella position och status inom organisationen.

Företagsrepresentant. På grund av sin position har ledaren ett krav på sig att utföra vissa uppdrag men även att finnas för de personer som menar att det enda sättet att få något

gjort är att vända sig till en ledare. Ett exempel på ett akademiskt ledaruppdrag kan vara att delta i den akademiska högtiden, för att ge den en högre status. De uppdrag som styrs av lagar och regler kan till exempel vara att signera styrdokument för högskolan.

Ledare. Organisationen söker stöd, vägledning och motivation från ledarna. Därmed formar ledarna atmosfären inom organisationen vilket kräver kommunikation med medarbetarna. I en större organisation använder sig ledarna oftare av sin formella makt än i informella grupper där ledaren ofta följs på grund av sin karisma. Ledarrollen är den mest uppmärksammade rollen och har enligt Mintzberg fått mer uppmärksamhet än de andra rollerna som han har specificerat.

Ledarskapsrollen genomsyrar alla aktiviteter därför går det inte att få fram att en specifik andel av ledarens aktiviteter skulle vara enbart relaterat till ledarskapsrollen. Medarbetare studerar hela tiden ledarens aktiviteter för att få ledtrådar gällande ledarskapet. Det finns vissa aktiviteter som primärt kan kopplas till ledarskapsrollen och det är att ledaren motiverar, medlar, rekryterar, bedömer, uppmuntrar, belönar och säger upp personal.

I ledarskapsrollen ingår även möjligheten att lägga sig i, vilket innebär att ledaren söker information om organisationen för att hitta saker som kan behöva rättas till. I ledarskapsrollen ingår att forma en samstämmighet mellan anställdas individuella behov och organisationens mål. Även om den formella strukturen förser ledaren med makt är det ledarens aktiviteter som bestämmer hur mycket makt som verkligen kan realiseras. Det är i ledarskapsrollen som den formella makten måste tydliggöras.

Förbindelse. Rollen som förbindelse inkluderar relationer som ledaren har med individer och grupper utanför sin organisation. Mintzbergs (1973) studier visar att ledare tillbringar mycket tid med andra liknande ledare och ledare stärker sin roll, som förbindelse, genom sitt anseende. Det är även en del av ledarskapet att koppla ihop omgivningen med sin del av organisationen. I förbindelserollen etablerar ledaren sitt nätverk med externa kontakter, i andra roller använder ledaren dessa kontakter genom gentjänster och information som dessa kontakter kan förmedla. Ledare kan därmed använda sina förbindelser för att förbättra arbetet inom sin organisation.

I den andra kategorin, informationsroller, finns de roller som är kopplade till att ta emot och distribuera information. I dessa roller förs informationen bara vidare eller kombineras med annan information och används inte, vid tillfället, som underlag för viktiga beslut.

Övervakare. I Mintzbergs (1973) andra kategori, informationsroller, inkluderar roller där ledare ger och tar emot information. Ledare söker hela tiden, och får, information som ger möjlighet till en förståelse för vad som händer inom sin organisation och dess omgivning. Ledare söker information för att upptäcka förändringar, möjligheter, problem och för att bygga upp en kunskap om organisationen. Detta för att ha information för att kunna ta beslut. Tidigare observationer visar att en ledare får en mängd information från både interna och externa källor (Mintzberg, 1973).

Informationsspridare. I rollen som informationsspridare sprider ledare extern information in till organisationen och intern information mellan medarbetare. Det finns två typer av information och den ena är fakta som kan anses vara korrekt eller inkorrekt. Ledare får mycket information med fakta på grund av sin formella position och en del information vidarebefordras till utvalda medarbetare. Den andra typen av information är värderingar, hur något borde vara. Värderingar kan inte ses som korrekt eller inkorrekt information utan reflekterar behov hos de personer som vill påverka beslutsfattandet.

Talesman. Medan rollen som informationsspridare sker in i organisationen så sprider ledare, via rollen som talesman, information ut från organisationen. Som en formell auktoritet får ledare tala på uppdrag av sin organisation och rollen som talesman kräver att ledare håller två grupper informerade om organisationens planer, riktlinjer och resultat: Den närmaste

chefen och organisationens kunder. I rollen som talesman ses ledare som expert gällande de aktiviteter där organisationen är inblandad.

Den information som ledaren får används i den tredje kategorin, beslutsroller, där det finns fyra roller. I denna kategori finns troligtvis de mest avgörande rollerna då de är en del av förandet av organisationens strategi. Beslut tas på flera nivåer, från frivilliga innovativa till ofrivilliga reaktiva beslut. På den ena sidan finns beslut i rollen som entreprenör och på den andra sidan finns beslut i rollen som hanterare av störningar. Det som till vardags kallas för problem hamnar någon stans mellan dessa. De två sista ledarskapsrollerna gäller aktiviteter kopplade till att välja och förhandla.

Entreprenör. Rollen som entreprenör är innovativ, och proaktiv, vilket innebär att ledare agerar som en initierare och designer av förändringar inom organisationen. Dessa förändringar kan ta form som förbättringsprojekt vilka antingen styrs av ledaren eller delegeras till en medarbetare.

Hanterare av störningar. Rollen som hanterare av störningar innebär hantering av avsiktliga förändringar och situationer som delvis är utanför ledarens kontroll. Ofta vänder sig personalen till ledare för att få hjälp. Ledare agerar av tvång när händelser påverkar organisationen eftersom en oväntad händelse kan föregå en störning, eller ett problem, som har ignorerats och kan skapa en kris.

Resursfördelare. I centrum av organisationens strategier finns hantering av organisationens resurser och här finns ledares roll som resursfördelare. Det kan gälla pengar, tid, material, utrustning och arbetskraft. Ledare har kontroll över resurserna då de ska godkänna alla beslut gällande att använda eller bevara dessa resurser.

Förhandlare. Den sista rollen är som förhandlare med andra organisationer eller med individer. Förhandling är en viktig del av ledares arbete då det är ledare som har möjligheten att få fram de resurser som eventuellt behövs. Förhandling ses här som handel i realtid.

Tillvägagångssätt

Avdelningsledare som uppfyllde de kriterier som hade bestämts tillfrågades antingen muntligt eller via mejl. De som var intresserade fick sedan information om syftet med observationen och en vecka bokades för observation.

En observation gjordes under hösten 2010 och två observationer utfördes slutligen under våren 2011. Några veckor fick bokas om på grund av yttre omständigheter vilket ökade spridningen av veckorna som observerades. Samtliga observationer utfördes på avdelningsledarnas arbetsplats och observatören följde avdelningsledarna så långt det var möjligt.

Vid observationens första möte informerades även avdelningsledarna om hur de skulle registrera sina möten, på observationsunderlaget, vid de tillfällen observatören inte kunde delta. Exempel på dessa tillfällen var lunch, känsliga möten och vid resor. Avdelningsledarna fick även med sig ett observationsunderlag när de åkte hem om de skulle råka ut för möten efter ordinarie arbetstid, som var kopplade till deras uppdrag.

Även om observationerna gällde spontana möten registrerades även tid som var planerad för andra uppdrag än ledarskapsuppdraget och hur långa arbetsdagarna blev. Detta för att kunna illustrera hur mycket tid som avdelningsledarnas arbete verkligen krävde under observationstiden.

Etiska ställningstaganden

Deltagarna informerades om syftet med den aktuella studien och gav sitt samtycke till att delta. De erbjöds även en möjlighet att godkänna hur resultatet från observationerna presenterades och de blev lovade att resultatet presenterades som grupp. Alla uppgifter behandlades konfidentiellt och har förvarats på så sätt att ingen annan kunde ta del av dem.

Resultat

Studien har genomförts genom strukturerade observationer och fokuserat på avdelningsledningarnas möten. Resultatet visar att möten tog cirka 64 % av den totala arbetstiden och den vanligaste ledarskapsrollen var som ledare. Det vanligaste spontana mötet var det personliga (72 %) och minst möten skedde via SMS (<1 %). Avdelningsledningarna hade dessutom ett övergripande effektivt ledarskap i sina möten.

I resultatet görs en närmare presentation kring fördelningen av avdelningsledningarnas arbetstid och sedan vilka roller avdelningsledningarna hade i sina möten. Sist presenteras de typer av möten som avdelningsledningarna hade under observationerna och till vilken grad avdelningsledningarna utövade effektivt samt karriärinriktat ledarskap. Resultatet från de tre observationerna presenteras sammanslagna och den totala arbetstiden som observerades blev 5595 minuter.

Frågeställning 1- Hur mycket tid tog mötena av den totala arbetstiden?

Observationerna visar att avdelningsledningarna använde i genomsnitt 64 % av arbetstiden till olika typer av möten, se tabell 2, och resterande 36 % till övrigt arbete. Den genomsnittliga tiden för oplanerade möten var cirka 4 minuter och cirka 120 minuter för bokade möten.

Tabell 2

Fördelning av arbetstid

Moment i arbetet	Antal	Tid i minuter	Tid i %
Oplanerade möten	353	1465	28 %
Bokade möten	16	1920	36 %
Ej i möte	-	2210	36 %

Notering. Här inkluderas även de möten som inte klassas in i ledarskapsrollen. Tiden är avrundad till hela minuter och procentsatserna är avrundade till heltal.

Frågeställning 2 - Vilka roller hade avdelningsledningarna i sina oplanerade möten?

Observationen visar att den roll som avdelningsledningarna oftast hade, i sina möten, var rollen som ledare. Det var även i den rollen som avdelningsledningarna använde mest tid, se tabell 3, och spridningen mellan avdelningsledningarna var mellan 49–56 %. Tillsammans med rollen som informationsspridare täcks 79 % av avdelningsledningarnas totala mängd oplanerade möten. Dessa två ledarskapsroller täcker även 72 % av den totala tiden för de oplanerade mötena. Avdelningsledningarna observerades inte i rollerna som förhandlare eller företagsrepresentant och

av den anledningen är dessa roller inte med i resultatet. Totalt blev det 289 registrerade möten, inom uppdraget som avdelningsledare, vilka bedömdes vara oplanerade.

Tabell 3

Ledarnas roller i möten

Ledarskapsroll	Möten	Andel i %	Tid i	
			minuter	Tid i %
Ledare	157	54 %	652	52 %
Förbindelse	8	3 %	55	4 %
Övervakare	34	12 %	163	13 %
Informationsspridare	72	25 %	252	20 %
Talesman/kvinna	1	<1 %	23	2 %
Entreprenör	1	<1 %	3	1 %
Hanterare av störningar	11	4 %	52	4 %
Resursfördelare	5	2 %	50	4 %

Notering. Tabellen visar endast de möten som observerades inom uppdraget som avdelningsledare. Tiden är avrundad till hela minuter och procentsatserna är avrundade till heltal.

Frågeställning 3 - Hur många möten, av olika slag, hade avdelningsledarna i sitt arbete?

Observationerna visar att den största delen av avdelningsledarnas oplanerade möten var personliga möten och minst antal möten var via SMS, se Tabell 4. Även mejl användes frekvent medan möten via telefon inte skedde i samma utsträckning. Totalt blev det 353 registrerade möten som klassades som oplanerade.

Tabell 4

Oplanerade möten

Typ av möte	Antal	Tid	Andel i %
Personliga	255	1111	72 %
Mejl	77	212	22 %
Telefon	20	87	6 %
SMS	1	1	<1 %

Notering. Här inkluderas även de möten som inte klassas in i ledarskapsuppdraget. Tiden är avrundad till hela minuter och procentsatserna är avrundade till heltal.

Frågeställning 4 - Till vilken grad kunde avdelningsledarnas möten tolkas som karriärinriktat eller effektivt för organisationen?

Observationerna av avdelningsledarnas möten indikerar att de i genomsnitt agerade till 94 % i roller som faller under definitionen av effektivt ledarskap. Av dessa var spridningen mellan avdelningsledarna mellan 83–99 %. I genomsnitt 6 % av mötena kunde avdelningsledarna klassas som karriärinriktade. Två roller, som klassas som karriärinriktade, ansågs de inte ha

under observationerna. Dessa är ledarskapsrollerna som företagsrepresentant och förhandlare, se tabell 5.

Tabell 5

Avdelningsledarnas arbete som effektivt eller karriärinriktat

Ledarskapsroll	Tid i minuter	Tid i %	Effektiva	Karriärinriktade
Företagsrepresentant	0	0 %		X
Ledare	652	52 %	X	
Förbindelse	55	4 %		X
Övervakare	163	13 %	X	
Informationsspridare	252	20 %	X	
Talesman/kvinna	23	2 %		X
Entreprenör	3	1 %	X	
Hanterare av störningar	52	4 %	X	
Resursfördelare	50	4 %	X	
Förhandlare	0	0 %		X

Notering. Tabellen visar de möten som ingår i Mintzbergs (1973) definition av ledarskapsroller och avdelningsledarnas andel. Tiden är avrundad till hela minuter och procentsatserna är avrundade till heltal. Tabellen visar även vilka av Mintzbergs roller som kopplas till Luthans (1988) definition av effektiva och karriärinriktade ledare.

Diskussion

Det primära syftet med studien var att beskriva tre avdelningsledares oplanerade möten, i det dagliga arbetet, inom högskolan. Syftet var även att beskriva vilka ledarskapsroller som avdelningsledarna har i sina oplanerade möten, baserat på Mintzbergs (1973) lista av ledarskapsroller. För att kunna visa hur det såg ut för just de tre avdelningsledare som ingick i studien gjordes strukturerade observationer med fokus på studiens tre frågeställningar. Studien visar hur mötena och ledarskapsrollerna fördelade sig för de tre avdelningsledare som observerades under just de veckorna. Resultatet kan ses som en indikation på hur mycket av en avdelningsledares arbetstid, på Högskolan Väst, som går åt till olika typer av möten och ledarskapsroller samt om de arbetar effektivt för organisationen eller med fokus på sin egen karriär.

Avdelningsledarnas möten

Vad det gäller den första frågeställningen om hur mycket arbetstid som avdelningsledarnas möten tog visade observationerna att de tre avdelningsledarna tillbringade större delen av arbetstiden på möten av olika slag och cirka en fjärdedel av arbetstiden var oplanerade möten. Det visade sig under observationerna att det var i genomsnitt ett oplanerat möte var 10 minut, av den tiden som avdelningsledaren inte deltog i planerade möten. Detta kan kopplas till Vejbrinks et al. (1988) studie där 69 % av de akademiska ledarna ansåg att det var svårt att planera tiden. Även Mintzberg (1973) och Sayles (1979) har i sin forskning kommit fram till att ledarskap ofta är hektiskt och fragmenterat. Lau och Pavetts (1980) har kommit fram till att dessa konstanta avbrott ger ledaren lite tid för planering och reflektion. De observerade

avdelningsledarna verkar därmed ha samma förutsättningar som andra ledare när det gäller hur mycket deras arbete påverkas av spontana möten.

Inte nog med att avdelningsledarna ofta blev avbrutna men de oplanerade mötena varade i genomsnitt fyra minuter vilket kan visa på nödvändigheten att en avdelningsledare liksom andra ledare bör kunna skifta från person till person eller från ett problem till ett annat (Mintzberg, 1973; Sayles, 1979).

Avdelningsledarnas ledarskapsroller

Vad det gäller den andra frågeställningen, som gällde vilka roller avdelningsledarna hade i sina möten, bedömdes de ha två roller som utmärkte sig. Den rollen som bedömdes användas mest var rollen som ledare vilket faller i linje med Mintzbergs (1973) forskning som har visat att ledarskapsrollen är den mest omfattande rollen en ledare kan ha. Mintzberg påpekar att en viktig del i rollen som ledare är att vara ett stöd, vägleda och motivera. Detta har även visats i Vejbrinks et al. (1988) studier av akademiska ledare, som viktigt för avdelningsledare.

Vidare bedömdes avdelningsledarna inneha rollen som informationsspridare i cirka en fjärdedel av deras möten. Även detta resultat faller i linje med tidigare forskning gällande vad som är viktigt för avdelningsledare att arbeta med. Vejbrink et al. (1988) kom, i sin forskning, fram till att avdelningsledare ska hålla lärarna informerade och se till att informationskanaler hålls öppna mellan olika lärargrupperingar.

Den tredje vanligaste rollen var den som övervakare. Både Mintzberg (1973) och Vejbrink et al. (1988) har lyft fram rollen som en viktig del av ledarskap, både generellt och inom akademien.

Det bedömdes att mycket få av alla oplanerade möten var i rollen som entreprenör eller talesman. En möjlig förklaring till att avdelningsledarna inte hade dessa roller i större omfattning, kan vara att de under observationsveckorna helt enkelt inte arbetade så mycket med frågor som föll in under dessa roller.

Den tredje frågeställningen gällande hur många möten, av olika slag, avdelningsledarna hade i sitt arbete och observationerna visade att de hade mer oplanerade möten men mest tid gick åt till de planerade mötena. Endast cirka en tredjedel av arbetstiden användes till annat än möten, som exempel administrativt arbete.

Karriärinriktat och effektivt ledarskap

I den sista frågeställningen gällande till vilken grad avdelningsledarnas möten kunde tolkas som karriärinriktat eller effektivt för organisationen visade observationerna att de så gott som enbart arbetade på ett sätt som är effektivt för organisationen och därmed nästan inte alls med inriktning på en snabb fortsatt karriär. Avdelningsledarna observerades använda majoriteten av sin kommunikation i roller som utifrån Luthans et al. (1988) teori skulle innebära att de tre avdelningsledarna agerade som effektiva ledare under observationsveckorna. Vidare observerades avdelningsledarna använda roller som Luthans definierar som karriärinriktade, i få möten.

Enligt Luthans (1988) teori kunde ledare ha en balans mellan effektivt och karriärinriktat ledarskap. Avdelningsledarna observerades dock bedriva ett utpräglat effektivt ledarskap med små tendenser av karriärinriktat ledarskap. Därmed kan resultatet tolkas som att avdelningsledarna arbetade på ett sätt som Luthans (1988) definierade som effektivt ledarskap för organisationen och att de verkade fokusera mindre på ett karriärinriktat ledarskap.

Studiens begränsningar

Studien begränsades till tre avdelningsledare då observationer är tidskrävande men anledningen till att observation ändå valdes som metod är att det är inte ovanligt att människor säger att de gör en sak men i verkligheten gör de en annan. Det enda sättet att se vad människor verkligen gör är genom observation (Corbin & Strauss, 2008). Fangen (2005) skriver att observation är en metod med hög validitet, att det mäter vad som verkligen var tänkt att mätas. Genom att deltagarna agerade i sina normala miljöer var det en större chans att avdelningsledarna agerade som de brukar göra. Om de hade fått agera i ett figurativt sammanhang hade de med all säkerhet inte agerat på samma sätt.

Studier som bygger på observation har en grundläggande fråga gällande om en annan oberoende observatör skulle ha sett och hört samma saker samt kommit fram till samma slutsatser (Fangen, 2005). Fangen pekar på att verkligheten är så komplex, eftersom människan är selektiv när vi observerar, vilket gör det till en omöjlighet. En annan fråga gällande reliabilitet är om en annan forskare skulle komma fram till samma resultat utifrån studiens observationsanteckningar. I detta fall är anteckningarna i siffror som räkas ihop och dessa siffror går inte att tolka på olika sätt då de är kopplade till de kategorier som presenteras i studien. Dessa underlag baserade sig på underlag vilka tidigare har använts av bland annat Mintzbergs (1973) studier vilket Resultatet från observationerna av avdelningsledarna går dock inte att generalisera till alla avdelningsledare då det är för få deltagare. Det går ändå att reflektera över om en liknande mer omfattande studie, gällande ledarskapsrollerna, skulle ge ungefär samma resultat trots problematiken med observation som metod. Detta då resultaten gällande möten och ledarskapsroller ändå liknar de som gjorts om ledare inom akademien, och andra organisationer; av bland annat Mintzberg (1973), Vejbrink et al. (1980), Lau och Pavett (1980) samt Sayles (1979). Däremot är resultatet gällande om avdelningsledarna hade en karriärinriktad eller effektiv ledarstil, utifrån Luthans (1988) definition, något som måste prövas i liknande observationer under en längre tidsperiod. Detta då det inte hittats någon tidigare forskning som stödjer resultatet.

Som kritik mot studien kan nämnas att observationerna har pågått under en alltför kort tidsperiod för att kunna bedöma om avdelningsledarna hade ett effektivt eller karriärinriktat ledarskap. Som jämförelse varade Luthans et al. (1988) studie om effektivt och karriärinriktat ledarskap i fyra år.

Förslag till fortsatt forskning

Utifrån resultatet vore det intressant och forska vidare gällande Mintzbergs (1973) ledarskapsrollers koppling till Luthans (1988) definition av effektivt och karriärinriktat ledarskap. Det behövs mer forskning med ett större antal respondenter, under en längre tid, för att kunna undersöka kopplingen mellan Mintzbergs ledarskapsroller och Luthans definition av effektivt samt karriärinriktat ledarskap. Det skulle kunna företrädesvis ske genom observationer eller att chefer själva fyller i dagböcker gällande sina möten.

Det vore även intressant om det gjordes fler observationsstudier på avdelningsledare inom andra lärosäten, för att få ett större underlag. Detta då det behövs mer forskning gällande ledarskap inom akademien. Resultaten från dessa observationsstudier kunde vara en utgångspunkt för djupare kvalitativa studier av ledarskapet inom akademien.

Referenser

- Asllani, A. & Luthans, F. (2003). What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of knowledge management*, 7, 53-66.
doi: 10.1108/13673270310485622
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Benard, H. R. (1995). *Research Methods in Anthropology – Qualitative and Quantitative Approaches*. 2 ed. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Blomqvist, Göran (1992). *Elfenbenstorn eller statsskepp? Stat, universitet och akademisk frihet i vardag och vision från Agardh till Schüick*. Lund: University Press
- Brännström, L. (1996). Studierektorns arbetsledande funktioner. I *Studierektor Om arbetet som studierektor* (ss. 25-34). Umeå: Personalutvecklingsenheten.
- Carlson, S. (1991). Executive Behavior. I L. Engwall (Red.), *Executive Behaviour* (ss. 17-92). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Corbin, J., Anselm, S. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3:e upplagan). London: Sage Publications.
- Dahlgren, E. (1996). Pedagogisk ledning. I *Studierektor Om arbetet som studierektor* (ss. 11-24). Umeå: Personalutvecklingsenheten.
- Ehn, B. (2001). *Universitetet som arbetsplats – Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism*. Lund: Studentlitteratur.
- Ehn, B. & Lögren, O. (2004). *Hur blir man klok på universitetet?* Lund: Studentlitteratur.
- Ekstedt, E. (1988). *Humankapitalet i brytningstid*. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Eriksson, C. B. (1997). *Akademiskt ledarskap*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Fangen, K. (2004). *Deltagande observation*. Malmö: Liber.
- Haikola, L. (2000). *Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet*. Lund: Utvärderingsenheten.
- Högskola. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 4 maj, 2011, från <http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/lang/h%C3%B6gskola>
- Högskolan Väst (u.å.). *Om högskolan*. Hämtad 27 juni, 2011, från Högskolan Väst, http://www.hv.se/extra/pod/?module_instance=5
- Lau, A. W. & Pavett, C. M. (1980). The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public- and Private-Sector Managers. *Group & Organization Studies*, 5, 453-466.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management*, 2, 127-132.
- Luthans, F., Welsh, D. H. B., & Taylor III, L. A. (1988). A Descriptive Model of Managerial Effectiveness. *Group & Organisation Studies*, 13, 148-162.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H. (1991). Managerial Work: Forty Years Later. I L. Engwall (Red.), *Executive Behaviour* (ss. 97-136). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership What Effective Managers Really Do... and How They Do It*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- SOU (1963). *Universitetens och högskolornas organisation och förvaltning*. Stockholm: Allmänna förlag.
- SOU (1980). *Lärare i högskolan: förslag till ny arbets- och tjänsteorganisation : betänkande*. Stockholm: LiberFörlag.

- SOU (1992a). *Frihet ansvar kompetens*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SOU (1992b). *Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter*. Stockholm: Allmänna förlag.
- SULF (2007). *Den akademiska Ledningsorganisationen*. Borås: Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB.
- Sveiby, K. E. (1991). *Kunskapsledning – 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärlden förlag.
- Sveiby, K. E. & Risling, A. (1986). *Kunskapsföretaget – Seklets viktigaste ledarutmaning*. Malmö: Liber Ekonomi
- Uhl-Bien, M., Russ, M., & McKelvey (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Universitet (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 4 maj, 2011, från http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/lang/universitet?i_h_word=universitas
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 81-93. doi: 10.1037/a0019835
- Vejbrink, K. (1990). *Personalidéer i kunskapsföretag. En studie av personalfrågor i tio forskningsbaserade kunskapsföretag*. Uppsala: IPF.
- Vejbrink, K., Wåglund, M. & Söderström, M. (1988). *Universitetets arbetsledare En studie av utvecklingsbehov för arbetsledarfunktionen vid Uppsala universitet*. Uppsala: IPF
- White, R. P. & Shullman, S. L. (2010). Acceptance of uncertainty as an Indicator of Effective Leadership. *Consulting Psychology Journal*, 62, 94-104. doi: 10.1037/a0019991
- Ågren, P-O. (1996). Studierektorns ansvar – inför vem? *Studierektor Om arbetet som studierektor* (ss. 1-10). Umeå: Personalutvecklingsenheten.

Högskolan Väst
Institutionen för individ och samhälle
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se