

Recension

JOHAN BERLIN

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Ulrika Tillberg – Ledarskap och samarbete. En jämförande fallstudie i tre skolor. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, 2003

Under en längre tid har en rad begrepp som tidigare varit vanliga inom företagsvärlden kommit att användas även i skolans organisationer. Vikten av att det ska finnas ett gott ledarskap och ett väl fungerande samarbete är en idé som flera vill leva upp till och kan därför vara svåra att stå emot. I föreliggande bok (doktorsavhandling) presenteras en undersökning där vi får möta tre grundskolor och ta del av deras arbete med ledarskap och samarbete under mitten av 1990-talet. I boken ifrågasätts också om fokuseringen på dessa begrepp kan anses vara den rätta vägen att nå målet »den goda skolan».

Ledarskap och samarbete i fokus

I bokens inledning konstateras det att skolan är hela samhällets angelägenhet, och att det därför är många som vill förändra och påverka skolan och dess verksamhet. Föräldrar är intresserade av att ge sina barn en god start i livet, lärarna vill undervisa studieintresserade elever, staten vill få demokratiska medborgare, näringslivet vill få tillgång till kompetent arbetskraft och inte minst strävar eleverna efter både omtanke, uppskattning och frihet. Det är således flera intressen som skall tillgodoses inom ramen för en och samma verksamhet.

En dominerande föreställning om hur detta ska kunna lösas har varit genom att betona vikten av ett gott ledarskap och ett gott samarbete. Begreppen har inte bara blivit centrala i den massmediala debatten utan har även kommit att användas som medel för att åstadkomma en förbättrad skola. I och med införandet av begreppen i skolans styrdokument har de kommit att användas som både mål och medel. I föreliggande bok fokuseras sambandet mellan begreppen ledarskap och samarbete i svenska skolor, vilket samtidigt är bokens övergripande syfte.

Boken är indelad i 14 kapitel vilka är relativt jämnt fördelade, både med avseende på längd och struktur. Boken börjar med att forskningsproblemet ringas in. Här presenteras studiens inledning, problem och syfte. De tre forsk-

ningsfrågorna som fokuseras är: (i) Vilka uttryck tar sig samarbete i de tre skoltyperna? (ii) Vilka uttryck tar sig ledarskap i de tre skoltyperna? (iii) Kan skolledningen medelst ledarskap påverka samarbete i en lokal skola och i så fall hur? Författaren söker således svar på frågan hur ledarskap och samarbete är utformade i den lokala praktiken. En utgångspunkt för studien är att ifrågasätta tolkningen av ledarskap och samarbete utifrån den rationalistiska utgångspunkten. Författaren menar att frågorna inte diskuteras och problematiseras tillräckligt ingående, utan är tagna för givna. Den organisationsmodell som betonar det formella ledarskapets roll anses vara alltför enkel och linjär.

För att uppfylla syftet med undersökningen har tre grundskolor valts ut. De tre skolorna består av en »traditionell lärdomskola», en »modern skola» och en »fristående skola». Skolorna valdes med tanke på att viss spridning skulle nås avseende skolornas inriktning, förutsättningar och villkor. Datainsamlingen gjordes under femton månader från hösten 1994 till slutet av 1995. Sammanlagt gjordes 23 besök på de tre skolorna. En utgångspunkt för studien var att fokusera på organisationsmedlemmarna och deras vardag. Datainsamlingen gjordes på i huvudsak tre olika sätt.

För det första har 48 personliga intervjuer genomförts. De som intervjuats var rektorer och lärare. Elever och föräldrar behandlas således inte i studien. För det andra har 46 observationer genomförts. Observationerna var olika långa och gjordes i huvudsak vid olika typer av möten. De har bland annat gjorts vid ledningsgruppsmöten, arbetsenhetsmöten, ämnesgruppsmöten, personalkonferenser, studiedagar, förvaltningsrådsmöten, elevrådsmöten, kollegier, fackmöten, seminarier. För det tredje har 36 dokument studerats. I datainsamlingen har författaren bland annat utgått ifrån aktörernas berättelser om sin vardagsverklighet, hur arbetet utförs, vilka föreställningar som finns om vad som är viktigt samt hur verksamheten är uppbyggd.

I bokens analyskapitel fokuseras begreppen *struktur*, *identitet*, *samarbete* och *ledarskap*. Här framskymtar tre skolor där det finns kollektivt delade föreställningar om vad som präglar respektive särskiljer den egna verksamheten från relativt stabila och bestående mönster. De mönster som återfinns antas fungera som en organisatorisk fond för utveckling av ledarskap och samarbete. I analysen av organisationsstrukturen fokuseras vardagsarbetet och dess handlingsmönster vilket är präglat av olika typer av rutiner. Den organisationsstruktur som uppstår på respektive skola antas uppkomma genom upprepade handlingssekvenser som i sin tur sedimenteras till sedvänjor och rutiner. Det är i sin tur styrande för vad som görs i olika situationer. Vidare framhålls arbetsmönstrens koppling till fenomen som gränsdragning och gruppering.

För att besvara de inledande forskningsfrågorna sätts fokus på ledarskapets tre delar; med avseende på, handling, relation och position. Inom ramen för skolledningens handlingar diskuteras lokala uttryck för ledarskapshandlingar. Handlingarna analyseras utifrån begreppen förhandling, möjliggörande samt vilka reaktioner och effekter som varit aktuella inom ramen för respektive skola. I analysen görs också en rad jämförelser med andra teori-bildningar. Här ingår de tre begreppen *position*, *handling* och *relation* som

olika pusselbitar i något som benämns »det tredelade ledarskapets triptyk» (s 210). Avslutningsvis analyseras skolledningens olika möjligheter att påverka förekomsten av samarbete.

Ett par synpunkter

Vid en första anblick ger bokens framsida intryck av en sentida lärobok i svenska. Bilden på framsidan visar ett antal blandade, lika stora bokstäver i varierande kulörer. Vid närmare granskning ser man att det sticker ut små grader på varje bokstav, vilket antyder att bokstäverna är formgjutna i plast. Enbart versaler har används, konsonanterna har utelämnats. När bokstäver läggs på detta vis försöker kanske betraktaren sig på konststycket att bilda någon typ av mening med abstraktionen. Betraktaren försöker bilda ord. Men vad jag kan se, blir det just bara ett kollage av bokstäver. Möjligen kan något ord bildas om betraktaren lägger huvudet på sned och ser på snedden. Illustratören måste ha ansträngt sig för att det inte skall gå att bilda några ord med bokstäverna.

Om man istället går över och fokuserar på innehållet har författaren valt att behandla ett aktuellt och relevant område. Det gör att boken kan tänkas intressera dem som är engagerade i hur skolan styrs, leds, regleras och organiseras, vilket är en relativt bred läsekrets.

I övrigt känns språket och stilen väl genomarbetade. De pedagogiskt utformade övergångarna gör även att läsaren kan »hoppa in» och läsa något enstaka kapitel med tämligen god behållning. Intrycken av boken som helhet är att avsnitten är noggrant, stegvist och pedagogiskt utarbetade.

Men även ifall de empiriska avsnitten känns noggrant utformade, faller en skugga över bokens figurer som på en del håll känns lite väl hurtiga. För att underlätta för läsaren och få materialet än mer tydligt hade även bokens kapitel kunnat delas in i ett par olika delar. Det är framförallt de sex avslutande kapitlen som hade vunnit på att få en tydligare samordning. I den form de presenteras nu känns det väl mastigt.

I övrigt är det en tämligen klassisk studie som gjorts. Det finns två huvudbegrepp, dessa har använts som utgångspunkt för studier inom tre skolor. Metodgreppet känns välbekant. Även ifall studien vid en första anblick känns klassisk så behöver inte det tolkas som något negativt. Ett väl inarbetat tillvägagångssätt kan vara en bra utgångspunkt för att besvara forskningsfrågan på ett bra sätt. Det finns all anledning att undersöka hur olika begrepp används i skolorganisationer. Inte minst med tanke på att utbildning, både av politiker och tjänstemän, kommit att betraktas som en allomfattande universallösning på en rad av samhällets problem (jfr Alvesson 1999).

Möjligen hade boken blivit än bättre om författaren förhållit sig till och problematiserat kunskapsbegreppet något ytterligare. Kunskap och synen på kunskapsbegreppet är att betrakta som en tämligen central företeelse i en skola. Det är ju trots allt för att lära sig saker som elever går i skolan. Även den mycket komplexa och svårbeskrivna rektorsrollen hade varit i behov av en mer omfattande problematisering (se t ex Mårdén 1996, Berlin 2000).

Svaret på huvudfrågan, som ställdes i inledningen, är att det förefaller problematiskt för en skolledning att med ett utvecklat ledarskap förbättra

samarbetet på skolan. Samarbete är inget begrepp som kan införas utan är snarare att betrakta som ett komplext organisatoriskt fenomen. Istället bestäms skolledningens möjligheter att påverka genom dess position, vilka relationer som finns till medarbetarna och de handlingar som görs inom ramen skolans organisationsidentitet och organisationsstruktur. Verkligheten är således mer komplex än vad som först antyds.

Kännetecknande för god forskning är inte bara tydliga, relevanta frågeställningar och genomtänkta analyser utan också att texten görs intressant och väcker läsarens nyfikenhet. Inte minst att texten ger upphov till nya frågor. På området fortsatt forskning lämnas det en del spridda uppslag, något samlat grepp tas inte. Det gör att man som läsare efterfrågar ett samlat förslag på hur en eventuell fortsättning skulle kunna se ut. Det hade även uppmuntrat läsaren till att tänka ett steg vidare bortom de redovisade resultaten.

Helhetsintrycket av boken är dock gott. Det kan konstateras att dess främsta styrka ligger i ett empirinära och jämförande förhållningssätt. Boken ger även en rad intressanta inblickar i relevanta problem, som de flesta av landets skolor försöker hantera. Fallstudierna ger också läsaren möjlighet att fördjupa sig i olika skoltyper och se vilka effekter olika företeelser har på skolan som organisation. Eftersom empirin är relativt detaljerad kan den även ligga till grund för en del egna reflektioner och kritiska jämförelser.

Boken är tämligen välskriven där såväl teorier, begrepp och empiriska avsnitt diskuteras utförligt. Undersökningen visar att skolan är en relativt komplex organisation där det är svårt att applicera enkla patentlösningar. Boken kan därför mycket väl fungera som underlag i de sammanhang som skolans ledning, styrning och organisering är föremål för problematisering.

Litteratur

- Alvesson, M. 1999: Utbildning är lösningen. Vad är problemet? Om utbildningsfundamentalism. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 4(3), 225–243.
- Berlin, J. 2000: *Pressade tjänstemän. En studie av rektorsrollen och dess gestaltning i dagspress*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Mårdén, B. 1996: *Rektorers tänkande. En kritisk betraktelse av skolledarskap*. (Göteborg studies in educational sciences, 108) Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.