

”Blir jag mer skrivbordsprodukt kommer min själ att dö”

Förskolerektorers arbetsvillkor

Jeanette Andersson

Kandidatuppsats i psykologi, HT 2019

Kurskod: PSA122

Program: Beteendevetenskapliga programmet

Handledare: Wanja Astvik

Examinator: Jakob Håkansson

”Blir jag mer skrivbordsprodukt kommer min själ att dö”

Förskolerektorers arbetsvillkor

Jeanette Andersson

Studiens syfte var att utifrån krav-resursmodellen undersöka hur förskolerektorer uppfattade sina arbetsförhållanden samt hur detta påverkade deras ledarskap för att skapa en bild av rektorers syn på sin arbetsbörda och dess påverkan på ledarskap. Detta undersöktes med hjälp av semistrukturerade intervjuer av åtta kvinnliga förskolerektorer mellan 48 och 63 år som sedan tematiserades. Resultaten visade att rektorerna upplever emotionella krav av ensamt ansvar, påfrestande samtal, brist på kontroll och bristande öppenhet i organisationen att synliggöra problem, men även en hög grad av administrativa arbetsuppgifter samt tidsbrist. Utöver det upplever alla rektorer att det finns flertalet uppgifter som inte bör vara deras ansvar, varav flera de känner sig tvungna att utföra då de är ytterst ansvariga för sin enhet. I diskussionen sammanfattas slutsatsen att rektorerna har för hög kvantitativ och emotionell arbetsbörda, vilket innebär att bland annat ledarskapet blir lidande och att det finns en tystnadskultur som motverkar förändring av problemen.

Keywords: Preschool principal, operational leadership, job demand – resources model, silence culture, trust-based management.

Introduktion

Under 90-talet implementerades succesivt nya styrsätt i offentlig sektor som brukar kallas New public management (NPM). Dessa nya styrprinciper påminner om styrningen i privat sektor vilket innebar ett marknadstänk med fokus på effektivisering och utvärdering. Motiven att införa NPM byggde bland annat på att det ansågs leda till högre effektivitet till lägre kostnader (Öberg & Widmalm, 2016). Forskning visar dock att det finns risk att denna typ av styrning leder till rädsla att göra fel och därav ökning av administrativt arbete för att undvika kritik vid granskning och därmed en minskning av det arbete som chefer och personal är utbildade för (Tillitsdelegationen, 2018a). Forskning visar att chefer kände sig klämda mellan verksamhetens behov och de mål som ledningen satt upp (Strandell, 2019; Forsberg Kankkunen, Bejerot, Björk & Härenstam, 2014).

2016 tillsatte regeringen den så kallade Tillitsdelegationen med mål att tillsammans med kommuner och landsting förbättra arbetsvillkor för de som arbetar inom offentlig sektor och kvaliteten på det arbete som utförs. Detta genom att ta fram förslag på tillitsbaserad styrning som kunde förbättra styrning och ledarskap i offentlig sektor. Det nya styrsättet skulle fokusera på att anpassa de tjänster som erbjöds efter de verkliga behov och förutsättningar som fanns på lokal nivå. (Regeringsbeslut, 2016)

Tillitsdelegationen (2018a) skriver att tillitsbaserad styrning består av tre hörnstenar, som inledningsvis formulerades av Bringselius (2017) som kultur, organisation och styrning men i huvudbetänkandet omdefinierats till styrning, kultur och ledarskap samt arbetsorganisation och menar att dessa måste präglas av tillit. Muhktar-Landgren och Altermark (2018b) skriver att en utmaning i arbetet med tillitsbaserad styrning i den offentliga sektorn är att ta hänsyn till hur de olika nivåerna i organisationen förstår de förändringar som implementeras och ta hänsyn till att

något som är avsett som hjälpmedel på högre nivåer kan uppfattas som kontrollverktyg på lägre. För chefer är det av vikt att tydliggöra syftet och underlätta arbetet med exempelvis utvärderingar eller kompetensutveckling och att chefen får förutsättningar att göra just det.

Tillsättandet av tillsitsdelegationen syftade till att skapa bättre förutsättningar för offentligt anställda att erbjuda tjänster med hög kvalitet. Av intresse är dock om de anställda själva uppfattar sina arbetsförhållanden som gynnsamma för ett gott arbete. Första linjens chefer arbetar med experter inom den praktiska professionen och medlar mellan de svårigheter som de anställda upplever och de förutsättningar som ges från högre nivåer, trots detta läggs fokus inom forskning oftare på chefer på högre nivåer (Härenstam & Östebo, 2014). Relativt lite forskning finns som behandlar operativa chefers arbetsmiljö (Alkan Olsson, 2013). Tidigare forskning som kommer att behandlas i följande text är dessutom ofta kvantitativ och visar mer generella resultat av chefers arbetsvillkor på alla nivåer i en organisation. På grund av detta kommer denna studie lägga fokus på chefer på operativ nivå och hur individerna upplever sin arbetssituation med de krav som ställs och möjligheter som ges, alltså hur förskolerektorer upplever att deras arbetsvillkor påverkar förutsättningar för deras ledarskap. Med ledarskap avses i denna studie en definition i linje med Skipton Leonards (2017) beskrivning av ledarskap som att underlätta för andra att nå framgång i gemensamma mål. Ledarskap är alltså inte samma sak som chefskap, en formell roll och de arbetsuppgifter som ingår, så som arbetsfördelning och regelhållning (Skipton Leonard, 2017).

Arbetsvillkor, stress och hälsa i offentlig sektor

I en litteraturöversikt av Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hansson och Lindfors (2016) kommer författarna fram till att det finns en högre grad av ohälsa och sjukskrivning bland anställda i offentlig sektor. Detta till följd av höga krav i arbetet i förhållande till de resurser som finns att tillgå. Översikten visar även att det finns en högre grad av ohälsa och sjukskrivning bland kvinnor än bland män. Det som författarna pekar på i sin slutsats är att ovan nämnda resultat beror på en könssegregering avseende arbetsvillkor där fler män är anställda inom privat sektor och fler kvinnor är anställda i offentlig sektor och således arbetar under mer påfrestande arbetsvillkor.

Även Björk och Härenstam (2016) visar på dessa påfrestande arbetsvillkor inom kvinnodominerade yrken i den offentliga sektorn. Chefer i dessa yrken har större så kallat kontrollspann än inom mansdominerade yrken, vilket alltså innebär större personalgrupper. Dessa större kontrollspann menar Härenstam och Östebo (2014) kan leda till gruppdynamiska problem samt rollkrav och är i sig en faktor för stress bland dessa chefer.

Chefer i offentlig sektor har även mindre resurser och organisatoriskt stöd i form av human resources, lokalvård och arenor där chefer på olika nivåer kan mötas. Resultaten som Björk och Härenstam (2016) presenterar bekräftas av den forskning som Corin och Björk (2017) presenterar, att chefer inom offentlig sektor, utöver tidigare nämnda faktorer även har arbetsuppgifter som av cheferna själva inte anses följa de förväntningar som cheferna har på sin roll. I översikten av Sverke och medarbetare (2016) framkommer också att operativa chefer har en högre grad av sjukskrivning och ohälsa i arbetet. Dock finns ingen tydlig koppling mellan huruvida detta beror på yrke, kön eller position i organisationen.

Björk och Härenstam (2016) beskriver stora kontrollspann och de konsekvenser av stora kontrollspann som påvisas av Härenstam och Östebo (2014) samt den forskning som pekar på att en god relation mellan anställd och första linjens chef, men även chefer emellan ökar anställdas arbetstillfredsställelse (Wickramasinghe & Jayaweera, 2010; Szücs, Dellve, Björk, Härenstam, Jutengren & Ljungblad, 2015). Detta tillsammans med de bristande resurser och operativt stöd som Corin och Björk (2017) visar, målar upp en bild av en chef med många

anställda och få resurser att hantera de dagliga problem som uppstår samt att skapa goda relationer till sina anställda.

Arbetsvillkor för chefer inom barnomsorg

Eriksson, Beach och Svensson (2015) redovisar i en artikel resultat över vad som förväntas från förskolechefer ur ett förvaltningsperspektiv. Författarna skriver att de arbetsuppgifter som ingår i förskolechefskapet har en sammantaget hög prioritet inom kommunen. De ansvarsområden som anses ingå i chefskapet är ekonomiskt, pedagogiskt, administrativt, personal- samt kvalitets- och utvecklingsansvar. Samma författare redovisar att synen på förskolechefer ur förvaltningspersonals perspektiv är att dessa har ett ensamt ansvar för sin eller sina enheters ekonomi och organisering utifrån de ekonomiska och organisatoriska ramar som finns. Skagert, Dellve, Eklöf, Ljung, Pousette och Ahlborg Jr (2004) skriver i en rapport om ledarskap och stress i offentlig verksamhet, där bland annat förskolechefer ingår, att de operativa cheferna måste agera stötdämpare mellan de anställda på enheten och högre chefer och att en stresskälla för dessa är det ensamma ansvaret som även beskrivs i Eriksson, Beach och Svensson (2015).

Den statistik som beskriver förskolechefers hälsa i form av sjukskrivning visar på färre men något längre sjukskrivningar bland förskolechefer och lärare som grupp. I en rapport om sjukskrivningar och arbetsskador år 2017 (AFA Försäkring, 2019) redovisas att bland lärare och skolledare som grupp sjukskrivs 17,1 personer per 1000 personer i yrket, där 26 är medel för de yrken som redovisas. I samma rapport skrivs att medellängden för långvariga sjukskrivningar för samma grupp är 227 dagar jämfört med medellängden för de yrken som redovisas är 217 dagar.

Teoretiskt perspektiv: krav-resurs modellen

Demerouti, Bakker, Nachreiner och Schaufeli (2001) beskriver med hjälp av krav- och resursmodellen hur olika typer av överbelastning i arbetet kan leda till utbrändhet och hur bristen på resurser i arbetet, så som ekonomiska resurser eller resurser i form av stödfunktioner och stöd från chefer kan leda till bristande engagemang i arbetet.

Krav- och resursmodellen används alltså för att undersöka vilka olika krav som finns i arbetet och vilka resurser som finns för att minska dessa krav. I en artikel om krav- och resursmodellen skrivs att krav i arbetet är fysiska, mentala, sociala eller logistiska och kräver en viss grad av ansträngning, medan resurser på motsvarande sätt är fysiska, mentala, sociala eller logistiska funktioner som underlättar arbete mot mål och i det dagliga arbetet. Det är alltså en modell som försöker täcka in olika typer av krav och resurser i arbetet för att fånga relevanta krav och resurser i olika yrkesgrupper och arbetssituationer. I samma beskrivs även hur ett transformativt ledarskap – en ledare som brinner för verksamheten och att lyfta sina underordnade - ökar medarbetarens resurser att hantera dagliga problem. (Bakker & Demerouti, 2017)

Bakker och Demerouti (2007) argumenterar att de tidigare modeller som använts för att undersöka krav och resurser i arbetet endast fokuserat på vissa typer av krav eller resurser. Krav resursmodellen jämförs mot krav- och kontrollmodellen och effort – reward model där båda anses vara enkla modeller, vilket författarna menar är en fördel men även en nackdel, då de blir för smala och ger förhållandevis lite utrymme för att anpassa modellen efter de olika typer av krav eller resurser som finns inom olika yrken. Bakker och Demerouti (2007) skriver att vissa yrken, som lärare ställer mer känslomässiga krav medan exempelvis maskinoperatörer har relativt låga känslomässiga krav i arbetet. Krav-resurs modellen, menar Bakker och Demerouti

(2007) går att anpassa efter dessa olika typer av yrken där olika typer av krav ställs och olika typer av resurser kan vara viktiga för att balansera kraven.

I linje med krav och resursmodellen resonerar Björk, Bejerot, Jacobshagen och Härenstam (2013) att i omvårdnadsyrken, så som förskola kan höga krav i förhållande till resurser leda till en avhumanisering av de som brukar tjänsten när de som arbetar nära medborgarna inte längre orkar engagera sig känslomässigt i sitt arbete. Tillitsdelegationens strävan och utgångspunkt är att kvalitet i välfärden uppstår i mötet mellan medborgare och anställd och att styrning och ledning i välfärdsverksamheter ska underlätta det "Det goda mötet" (Tillitsdelegationen, 2018a). Björk och medarbetare (2013) menar även att en typ av krav skulle kunna vara de arbetsuppgifter som, för den anställde anses onödiga eller oskäligen. Dessa onödiga och oskäligen uppgifter kallas i Semmer, Jacobshagen, Meier och Elfering (2007) för "illegitimate tasks" eller illegitima uppgifter. Semmer och medarbetare (2007) beskriver illegitima uppgifter och delar in dessa i två typer: onödiga uppgifter och oskäligen uppgifter. Onödiga uppgifter är de uppgifter där den som utför uppgifterna upplever att de egentligen inte är nödvändiga, de fyller ingen funktion, medan de oskäligen uppgifterna beskrivs som de uppgifter där den som utför dem anser att de är viktiga men egentligen borde utföras av någon annan. Semmer och medarbetare (2007) menar att dessa illegitima uppgifter är en del av det som författarna kallar "stress as offence to self", där dessa uppgifter bidrar till en lägre självkänsla.

Studierna ovan visar tillsammans på arbetets inverkan på engagemang och hälsa hos de underordnade och att just chefer på operativ nivå är särskilt utsatta för dessa konsekvenser i och med de höga krav som ställs i kombination med få resurser (Björk & Härenstam, 2016; Corin & Björk, 2017). Under omständigheter där löner och yrkesstatus är låg och arbetsbördan hög kan en god relation till överordnad till viss del fungera som en buffert och motverka risken för ohälsa och att anställda lämnar arbetsplatsen (Brunetto m.fl., 2011, Ready & Joo, 2012).

Syfte och frågeställningar

Som chef i offentlig sektor kommer direktiv och förutsättningar för verksamheten från politikernivå, vilket kan göra det svårt att påverka utvecklingen. Chefernas uppgift är att implementera och föra vidare dessa direktiv och styrsignaler till lägre nivåer i organisationen samt att medla mellan de olika behov och direktiv som kommer från högre och lägre nivåer. De har i uppgift att dirigera och skapa förutsättningar för sina underordnade att utföra ett gott arbete. Rektorer i kommunal förskola är första linjens chefer och har direkt kontakt med förskollärare och barnskötare, vars uppgift är att skapa det som kallas "Det goda mötet", mellan kommunanställd och medborgare (Tillitsdelegationen, 2018a). Rektorns uppgift är alltså att skapa så goda förutsättningar som möjligt för förskollärare och barnskötare att skapa en god upplevelse för elever och föräldrar som nyttjar förskolan. I inledningen har dessa praktiska förutsättningar beskrivits liksom studiens teoretiska perspektiv där arbetsvillkor och rektorernas möjligheter till ett gott ledarskap kan undersökas utifrån krav-resursmodellen. Modellen beskriver hur olika typer förutsättningar för arbetet påverkar såväl arbetstillfredsställelse som hälsa och kan ge en tydligare bild av hur förutsättningarna för ett gott resultat i verksamheten ser ut och hur förutsättningarna påverkar det dagliga arbetet. Dock ger inget av det som beskrivs ovan en bild av hur första linjens chefer, rektorerna själva upplever att dessa arbetsvillkor påverkar deras möjligheter att vara goda ledare. Studiens syfte är således att undersöka just hur operativa chefer inom förskolan upplever sina arbetsförhållanden och hur arbetsförhållandena påverkar deras förutsättningar för ledarskapet. Studiens syfte kan preciseras i följande frågeställningar:

- *Hur upplever rektorer deras arbetsvillkor i termer av krav och resurser?*

- *Vilka konsekvenser för ledarskapet får eventuella obalanser mellan krav och resurser?*

Metod

För studien valdes en kvalitativ metod med hermeneutisk ansats, eftersom detta anses vara en passande metod vid studier av upplevelser och mening i andra människors livsvärld (Dilley, 2004). Den kvalitativa forskningen avser undersöka upplevelser på djupet snarare än dess existens, vilket innebär att i varje intervju motiverades olika följdfrågor då intervjudeltagaren styrte vilka olika teman som fokuserats på inom de ramar som intervjuledaren lagt upp (Tewksbury, 2009).

Urval och deltagare

Deltagarna i undersökningen var åtta rektorer vid förskolor i en medelstor kommun i norra Sverige. Inga särskilda krav på deltagarna ställdes utöver att de skulle arbeta som rektorer vid någon av de kommunala förskolorna inom kommunen. Detta för att de hade en unik insyn och upplevelse av rektorskap i förskolan och enligt Kvale och Brinkmann (2014) skulle ses som informanter. Potentiella intervjudeltagare identifierades via personliga kontakter efter viss efterforskning och tillfrågades om deltagande i studien. Urvalet var alltså ett tillgänglighetsurval (Kvale och Brinkmann, 2014). Deltagarna rekryterades således inte via överordnad chef eller andra personer i de organisationer deltagarna var verksamma i. Detta för att intervjudeltagaren skulle känna sig bekväma att våga uttrycka kritik mot ledning om så önskades och för att säkerställa intervjudeltagarens konfidentialitet. Deltagarnas konfidentialitet i relation till de organisationer de var verksamma i säkerställdes således genom rekryteringsförfarandet. Vid förfrågan om deltagande i studien skickades även ett missivbrev, som dels innehöll en presentation av studien och dess syfte, dels information som täckte de fyra forskningsetiska kraven i enlighet med Vetenskapsrådet (2017). Ingen ersättning utgick.

Deltagarna var mellan 48 och 63 år och samtliga var kvinnor, detta eftersom endast kvinnliga förskolerektorer fanns att tillgå. Studiens syfte var således inte att undersöka kvinnliga förskolerektorer, utan förskolerektorer som grupp. Intervjudeltagarna hade ansvar för som mest fyra förskolor. Deltagarna hade alla förskollärautbildning i grunden, hade utfört eller utförde vid intervjutillfället rektorsprogrammet och hade arbetat inom förskolebranschen mellan 25 och 41 år. Vissa hade även ytterligare utbildningar utöver dessa två, exempelvis pedagogiska vidareutbildningar. Några hade arbetat som rektor eller förskolechef under en längre period - den som arbetat längst hade arbetat 21 år - medan några hade arbetat med förskolledning en relativt kort period, den som arbetat med förskolledning kortast hade arbetat strax under tre år.

Material och procedur

Efter att intervjudeltagare kontaktats via telefonkontakt och tackat ja till deltagande skickades missivbrevet ut via mail. Vid intervjutillfället medtogs även missivbrevet i utskrivet format för att säkerställa att deltagarna tagit del av innehållet som beskrev bland annat syftet med undersökningen och att deltagarna kan låta bli att svara eller helt avsluta intervjun om så önskas. För datainsamling användes semistrukturerade intervjuer för att utforska de olika delar som

frågeställningarna innehöll, men även ge utrymme för att låta intervjupersonerna och intervjuledaren hålla ett samtal som utforskade den enskilde individens upplevelser.

Intervjuerna genomfördes med stöd av en intervjuguide som innehöll frågor som avsåg täcka frågeställningarna, där centrala frågeområden var de praktiska, känslomässiga och kunskapsmässiga krav som ställdes på rektorerna, vilka resurser som fanns för att klara dessa krav och hur dessa påverkade deras möjligheter för ledarskap. Detta eftersom den teoretiska utgångspunkten för uppsatsen var krav-resursmodellen som formulerats av Demerouti och medarbetare (2001).

Samtliga intervjuer utfördes på en tid och plats som deltagarna själva fick välja, för att säkerställa att deltagarna kände sig bekväma under intervjun. I samtliga intervjuer innebar detta rektorns eget eller ett delat arbetsrum. Samtliga intervjuer genomfördes enskilt. Intervjun inleddes med bakgrundsfrågor så som ålder och år i branschen. Sedan ombads rektorerna beskriva sina arbetsuppgifter, varefter spontana och planerade frågor om dessa arbetsuppgifter ställdes. Sedan diskuterades mer generella områden som ensamhet, stöd från kollegor och chefer samt hur arbetssituationen överlag upplevdes. Eftersom den andra frågeställningen handlade om ledarskap fanns en vinkling mot anställda och ledarskap under hela intervjun. Samtliga intervjuer spelades in via telefon efter deltagarnas godkännande. Intervjuerna varade mellan 42 och 63 minuter. Intervjuerna transkriberades ordagrant och det totala utskrivna intervjumaterialet omfattade sammanlagt 72 sidor text.

Databearbetning

Med utgångspunkt i frågeställningarna har en berättelse sammanfattats för varje intervjuperson. Transkriberingarna lästes igenom och meningskoncentrerades till en kort sammanfattning, cirka en sida lång per intervju. Sedan följde en tematisk analys, där övergripande teman för varje enskild intervju identifierades och sammanfattades punktvis på en halv till en sida per deltagare, sammanlagt 224 punkter. Därefter lades alla teman samman i en lista där liknande teman klumpades ihop till mer generella teman och delades in i krav och resurser, varav 17 punkter för krav och 12 för resurser. Dessa 29 teman arbetades in i åtta mer sammanhängande texter. Namnen på dessa teman användes som rubriker, under vilka innehållet för varje rubrik presenterades närmare. Vid formulering av texterna var två rubriker mycket lika varandra, därför lades dessa två ihop, så att slutresultatet var åtta texter. Inledningsvis sorterades dessa teman in under rubrikerna Krav, Resurser och Konsekvenser för ledarskapet, där Krav och Resurser skulle kunna uppfattas som förutsättningar för ledarskapet medan Konsekvenser av dessa blir ledarskapet självt.

För att ytterligare fokusera analysen och tematiseringen ändrades strukturen till de tre huvudtemana (1) Sociala och emotionella krav och resurser, (2) Kvantitativa krav och resurser och (3) Illegitima uppgifter, där krav och tillhörande resurser tas upp om vartannat för att på så vis ge en mer sammanhängande bild av hur dessa och obalanser emellan dem ger konsekvenser på ledarskapet. När teman identifierats påbörjades en analys av dessa utifrån det teoretiska perspektiv som presenterats i inledningen. För varje huvudtema identifierades ett antal underteman som sammanfattas i tabell 1 nedan.

Tabell 1

Sammanfattning av analys

Huvudtema:	Subtema:
Sociala och emotionella krav och resurser	Ensam med allt ansvar

	Emotionellt påfrestande samtal Motstridiga krav och bristande kontroll Bristande öppenhet
Kvantitativa krav och resurser	För många administrativa arbetsuppgifter Förväntas producera mer på samma tid
Illegitima uppgifter	Ytterst ansvarig Gör stödfunktionernas arbete

Resultat

Studiens resultat struktureras utifrån de tre identifierade huvudtemana: Sociala och emotionella krav och resurser; Kvantitativa krav och resurser; samt Illegitima uppgifter. Presentationen här innebär att krav och tillhörande resurser tas upp om vartannat för att på så vis ge en mer sammanhängande bild av hur dessa är relaterade till varandra, liksom hur obalanser dem emellan ger konsekvenser för ledarskapet. Inledningsvis under varje rubrik presenteras krav som rektorerna berättat om, varefter eventuella resurser som kan antas påverka nämnda krav beskrivs.

Sociala och emotionella krav och resurser

Ensam med allt ansvar. Flera rektorer beskrev att anställdas missnöje och kommunikation med personalen vid förändringar som kanske inte var önskade upplevdes som än mer stressande när de måste ansvara för sådant ensam. En rektor berättade att hon som rektor måste stå fast vid sina och ledningens beslut även om de inte alltid går i linje med det som personalen önskar. Exempel som togs upp var ändrade arbetssätt och riktlinjer kring schemaläggning och semester.

Alltså eftersom att jag jobbar i en politiskt styrd organisation, jag är inte ägare till den här, utan jag är en tjänstekvinna och då måste jag också sätta beslut som kommer uppifrån och då måste jag ju också stå bakom de här besluten som till exempel nämnden tar. Att jag får inte blanda in det jag tycker själv utan jag gör det som rektor, jag gör det inte som privatperson. – R3

En rektor beskrev att med ansvar för flera förskolor finns det alltid någon som väntar på henne när hon är på den andra förskolan, en annan rektor beskrev att hon ibland kunde uppleva att anställda inte förstod hur mycket en rektor har att göra. Flera andra sa att de såg hur personalen mår dåligt och var stressade och att de inte alltid räckte till och kunde ställa saker och ting till rätta.

Nej, nu har det varit så att jag inte hinner [med allting] riktigt. [...] Det är till exempel ett antal rehab ärenden, eller där personer har olika behov av mig som chef och ledare, men då kan det ju också vara saker där det handlar om till exempel ekonomi, som är en stor fråga. Alltså för att se till att ekonomin ska hålla, att vi liksom fyller på med barn också, så det är väldigt många olika frågor just nu. - R5

Ett par rektorer beskrev att de försökte ge personalen beröm och positiv feedback i den utsträckning de kunde men alla menade att de ofta inte hade tid för personalfrågor. Flera rektorer menade att de försökte att involvera personalen i de beslut som togs, även om det i slutändan var de själva som måste fatta beslutet. Samtliga rektorer menade att de inte hade tillräckligt med tid för att hinna värna om personalen i den utsträckning de ville.

Alla rektorer beskrev att de hade ett gott stöd från kollegor och från sin chef. Vissa rektorer har beskrivit att de tidvis kände sig ensamma i arbetet men att den goda relationen till kollegorna motverkade det.

En resurs som fanns förut, som sju av åtta rektorer berättade att de saknade och som minskade känslan av ensamhet, tidsbrist och otillräcklighet var det ledningsstöd som de hade förut. Ledningsstödet var en person som var deltidsanställd för att stödja rektorn och som uppskattades mycket. Flera menade att deras arbetsmängd var ohållbar utan den avlastningen. Rektor R6 sa ”Jag tror att för att hålla i längden så kan det vara bra att inte ha ett ensamarbete.” En annan berättade att det var pressande att vara den enda som verkligen känner sin verksamhet, även om de hade kollegor att bolla vissa saker med.

[...] ledningsstödet var verkligen guld värt. Dels har man ju som chef sina kollegor att bolla med men jag har ingen som känner min organisation lika bra som jag gör. Jag tyckte det var jättestyrkande när jag hade ledningsstöd, det var att hon och jag som kunde bolla saker som handlade om vår organisation och vår organisationsutveckling. För man kan inte sätta in sina rektorskollegor i allt. – R4

Konsekvenserna för ledarskapet av att vara ensam med allt ansvar handlade om att inte kunna alliera sig med sina anställda på samma sätt som en kollega. En rektor beskrev det som att hon måste hålla viss distans till sina anställda. Två andra rektorer berättade att de ville bolla beslut med anställda, men att de var ensamma i ledningen över enheten och vissa frågor kunde de inte diskutera. Därför måste de fatta vissa beslut utan att ta hänsyn till anställda. ”Jag bollar ju mycket saker [med personalen] eftersom jag vill leda på ett demokratiskt sätt, men alla frågor kan man ju inte bolla när det är inte riktigt är okej att ta allt med personalen [och] såklart så måste jag stå för besluten.” – R3 En rektor berättade hur svårt det kan vara att hitta en balans mellan att ta hänsyn till personalens åsikter och samtidigt vara chef. ”Jag tänker att jag ändå vill jobba så att besluten är våra. Jag tänker också att det beror ju såklart på vilka frågor det är, vissa frågor kan jag ju inte involvera alla i.” – R4

Emotionellt påfrestande samtal. Flera rektorer nämnde att det kan vara jobbigt med svåra samtal och att de ofta oroade sig över dem, både före och efter. Flera rektorer berättade att de brukade arbeta på kvällar och helger för att förbereda inför kommande arbete. En rektor sa dock att det var mycket viktigt med dessa samtal även för hennes egen utveckling och att det blev mindre krävande för varje gång. Dessa samtal gällde såväl med personal som med chef och föräldrar till barn. Om något inte skulle fungera på förskolan menade samma rektor att det var hon som var ytterst ansvarig och blev den som fick sköta kontakt med missnöjda föräldrar, vilket kunde vara mycket jobbigt. En rektor berättade att det var samtal med personalen som tog mest tid och energi.

Det som tar mest tid och är mest krävande är ändå personalen. Det är ju alltså personalansvaret [...] för det är ju människor som jag har att göra med hela tiden. [...] Fungerar inte vi människor tillsammans får man lägga jättemycket tid på att stötta och samtala och kanske ta in externa också, för jag besitter ju inte alltid den kunskapen. – R6

En rektor berättade att hon fått resurser från förvaltningen för att hantera den påfrestning som jobbiga samtal kan innebära. ”Sen har jag ju fått frågan från min chef alltså mer om vilket stöd jag önskar att hon har ju frågat om jag skulle vilja ha samtalsstöd men det har jag inte känt att jag vill ha.” – R5

De konsekvenser som de svåra samtalen gav för ledarskapet handlade om svårigheten att på egen hand hitta en balans mellan tydlighet och att inte vara för hård men även att det kunde vara svårt att gå vidare från ett känslomässigt påfrestande samtal. ”Inte så att jag ligger sömnlös men det påverkar med arbetet att jag liksom inte kan- och det är ju återigen min skyldighet, att jag kan inte bara kan släppa det.” – R2. En rektor beskrev att det kunde vara svårt, vid konstruktiva samtal med anställda att hitta en balans, så att den anställde inte kände sig överkörd.

[När det gäller] svåra fall, att jag också måste tänka på hur gör jag med den här människan, jag behöver vara tydlig att det här inte är okej om det är ett sånt fall. Men jag måste också ha ett förhållningssätt där inte människan känner sig kapad och totalt nedkörd. – R1

Motstridiga krav och bristande kontroll. Alla rektorer menade att de allt som oftast lyckats hålla den fastlagda budgeten eller motivera eventuella överskridanden, men det fanns mycket lite utrymme för flexibilitet. De menade även att det talas mycket om att hålla budget, nollresultat och besparingar. Därför kunde det kännas jobbigt om det på enheten till exempel fanns barn med särskilda rättigheter och rektorn visste att hon kommer att behöva överskrida budgeten, för att exempelvis anställa extra personal. Det fanns en trygghet i att man har skollagen i ryggen och var tvungen att se till barnens bästa i första hand, men det gjorde fortfarande lite ont i magen. Det kunde dessutom vara svårt att hitta vikarier och personalbristen var något som flera rektorer oroade sig över, såväl nu som i framtiden och hur det påverkar verksamheten.

Den biten jag har tyckt varit tyngst, det är ju vikariefrågan. Jag har funderat litegrann varför jag tycker att den är jobbigast men det kan nog vara för att jag är sådan att jag ser de här mänskliga och mjuka värdena som viktigast. Jag ser att pedagoger mår dåligt och blir mer och mer uttröttade och går på knäna när man inte får vikarier. – R5

Ett par rektorer menade att de ofta blir granskade och utvärderade av under- och överordnade och på grund av det tvingas prioritera saker som utvärderas framför tid i verksamheten, detta för att tillfredsställa överordnade. Alternativet var att arbeta övertid. Dock ska nämnas att på frågan om hur viktiga dessa utvärderingar var svarade en rektor att utvärderingar var mycket viktiga, eftersom de som visade i vilka delar verksamheten behövde utvecklas. Två rektorer beskrev att det kändes jobbigt att agera krockkudde mellan personal och förvaltning, när de varken kunde göra personalen nöjda genom att bortse från kostnader eller förvaltningen genom att strikt hålla sig till budgeten. Detta påverkade ledarskapet på ett sådant vis att rektorerna inte kunde ta hänsyn till de önskemål som kunde finnas bland personalen, på grund av bristande ekonomiska eller tidsmässiga resurser och med andra ord inte alltid vara en lyhörd ledare, även om de ville. Alla rektorer berättade att deras arbete kändes meningsfullt och viktigt och att de inte skulle vilja arbeta med något annat.

Bristande öppenhet. Alla rektorer berättade att de kände sig bekväma med att ta upp problem med sin chef. Dock beskrev några rektorer en kultur där de inte alltid vågade ta upp negativ feedback, problem och svårigheter på möten och i ledningsgrupper. Det föreföll finnas en bristande kommunikation mellan kollegor och chefer inom kommunen. Flera rektorer nämnde att det fanns problem eller åsikter kring verksamheten som de inte skulle vilja ta upp med sina

kollegor då ämnet var ”brännbart”. ”Ja, jag brukar [uttrycka åsikter] i vanliga fall men just det här har varit brännbart och det har varit en stor apparat också just runtkring det. Jag har ju uttryckt vad jag tycker och så men inte inför stor grupp” – R7. I citatet ovan diskuterades en större organisationsförändring som påverkat rektorernas arbete relativt mycket. Alla rektorer som tog upp denna förändring menade att de inte uppskattade den, men sa samtidigt att de nog var den enda av rektorerna i kommunen som inte uppskattade den och föreföll inte ha haft någon större inverkan över beslutet om verksamhetsförändringen. En annan rektor beskrev att hon upplevde att deras chef inte hade en rättvis bild av hur verksamheten såg ut på operativ nivå. Hon resonerade att det kanske beror på en kultur där rektorer inte tillåts ta upp de problem och svårigheter de upplever i yrket och istället kände sig manade att måla upp en bild av att arbetssituationen såg bättre ut än den faktiskt var.

Ibland undrar jag hur mycket min chef egentligen vet kring det faktiska uppdraget eller de utmaningar som olika enheter har och så. [Jag] ser att verkligheten är en helt annan än vad hon har signalerat, att då funderar jag lite grann vad det beror på, har inte hon kunskapen? Och så tänker jag också på ett sätt att kan det vara så att vi rektorer inte förmedlar en sann bild, för så kan det ju också vara att man ger sken av att allting funkar fast det inte riktigt gör det. Men jag vet ju inte riktigt vad som är vad. – R5

De uppgifter som beskrivs i stycket ovan, att det finns en god och öppen kommunikation, kan tyckas gå rakt emot den underliggande ton som uppfattats under intervjuerna. Dock bekräftar det snarare det som intervjupersonen resonerar kring i citatet, att rektorer möjligtvis förmedlar en bild som inte är sann. Eftersom denna underton i intervjuerna inte talades om särskilt öppet var dess påverkan på ledarskapet heller inget som någon av rektorerna reflekterade över verbalt under intervjun. Men av berättelserna framgår att det finns problem i verksamheterna som det inte alltid talas öppet om.

Kvantitativa krav och resurser

För många administrativa arbetsuppgifter. Alla rektorer menade att de kunde tycka att arbetet innebar för mycket administrativa uppgifter och skrivbordsjobb samt generellt för många arbetsuppgifter som tog tid från det kärnuppdrag som rektorerna hade, det pedagogiska ledarskapet. Ett par beskrev att dessa administrativa uppgifter trycktes ner från högre nivåer på förvaltningen för att underlätta arbetet för dem, men att det samtidigt ökade arbetsbördan för rektorerna. En rektor beskrev även att det kommer mycket nya rapporterings- och administrativa system som rektorer måste lära sig.

Det jag brinner för är ju att utveckla pedagogisk verksamhet, kvalitet på den pedagogiska verksamheten vi har. Det är det jag vill hålla på med. Jag tycker inte det är kul att fastna i alla kontrollgrejer vi har och... bli en skrivbordsprodukt [...] Men jag har sagt till min chef att blir jag mer skrivbordsprodukt än jag är idag så kommer min själ och mitt hjärta att dö och då vill jag inte mer. För då tappar jag meningsfullheten i mitt jobb. – R1

Nästan alla rektorer berättade att det var just mycket administration i arbetet, mer än de skulle önska. ”Jag önskar att jag kunde säga att det är nästintill bara pedagogiskt ledarskap, men så är det ju inte utan det är mycket administrativt.” – R2. Just det administrativa arbetet var något som flera rektorer beskriver som själsdödande och ofta inte tillhörde de uppgifter som rektorerna själva vill arbeta med. Flera ger uttryck för att de hellre skulle ägnat mer tid att vara

pedagogiska ledare och att de upplevde att en stor del av det administrativa tidskrävande arbetet borde utföras av andra yrkesgrupper.

Flera rektorer nämnde mailen som något som tog mycket tid och energi. En rektor menade att hon kan få 60 mail på en dag som hon måste gå igenom, annars skulle hon ha dubbelt så många nästa dag och samtidigt fanns många andra viktiga arbetsuppgifter som måste utföras. Många av mailen var inte viktiga men måste ändå gås igenom för att komma till de viktiga. Ibland hände det, sa en rektor att hon missar viktiga mail, som sedan kommer tillbaka och ”biter henne i baken”, då kunde hon behöva höra av sig till den som skickat mailet och be om ursäkt.

Nej, jag brukar släppa det, att försöka lösa det och sådär. Det är oftast någon av mina kollegor på förvaltningen som ligger bakom och kanske- och då får man ju mejla och avsluta i alla fall så att säga, att man läst och ber om ursäkt för att tyvärr har det skett ett misstag här eller ett missförstånd eller så. – R7

De resurser som kommer från verksamheten för att hantera alla arbetsuppgifter var främst en, enligt rektorerna själva hög grad av autonomi. Alla rektorer menade att de kunde anpassa sitt schema mycket själv men att det gällde att vara flexibel då det ofta hände oväntade saker. Flera rektorer menade att de, eftersom de hade så pass mycket frihet i att anpassa sitt schema i tid och plats dock kunde ha svårt att sätta gränser för arbete och fritid. En rektor menade att det är svårt att sluta när hon helst ville göra klart allt på en gång, men att det hela tiden kom nya saker. ”[en kollega] sa så här till mig att men vet du xxx det är som tvättkorgen, den blir aldrig tom, man måste bara bestämma sig att nu går jag hem.” – R4 Verksamhetens resurser för att hantera mängden arbetsuppgifter var även något som skulle kunna tolkas som en ökad förståelse för minskad kvalitet i arbetet.

Jag fick stöd om jag efterfrågade stöd, men jag kan inte säga att jag blev avlastad för att jag hade mer saker att göra. Däremot fick jag det stödet att jag kanske inte förväntades klara lika många uppgifter som vanligt, så jag tänker att jag fick [gena] lite i kurvorna i fråga om andra saker för att kunna hantera [arbetsbördan]. För det handlade om att göra praktiska saker. – R5

Förväntas producera mer på samma tid. Alla rektorer menade att det finns tydliga gränser för vad som var deras jobb, men att det innebar för många olika delar, som dessutom blivit fler.

Det är ju om det är någonting som poppar upp, till exempel svåra samtal med föräldrar, med pedagoger, med personalen... och samtidigt om man har mycket administrativt som man ska hinna med, såna hära deadlines, det här ska vara klart till då och då, och då kan jag känna så här att oj det blir lite för mycket. – R2

Flera menade att alla delar hängde ihop och måste utföras av rektorn själv för att denne senare skulle kunna utföra de andra delarna. I brist på tid måste alltså rektorer ofta prioritera bort de saker som inte var absolut nödvändiga, flera rektorer berättade att de brukade arbeta på kvällar och helger eftersom arbetstiden inte räckte till.

Flera rektorer beskrev att de, som tidigare nämnt skulle önska mer tid att arbeta med personalfrågor, lösa konflikter och arbeta med den sociala arbetsmiljön då dessa frågor tog mycket tid och energi. Vissa rektorer for illa av denna stress och blev i värsta fall utbrända, medan andra hanterade den genom att nöja sig med att prestera ”good enough”.

Man måste ju någonstans också nöja sig själv att det här är good enough eller hur, att klappa sig själv på axeln och inte alltid tänka på vad jag inte har hunnit, utan tänka på att ja, men det här gjorde jag och det blev jättebra. – R3

De rektorer som hade mer än en enhet berättade att allt måste göras flera gånger, en gång på varje enhet. Det bästa vore att ansvara för färre enheter med färre barn och personal. Detta brukade flera av rektorerna som intervjuats lösa genom att planera in personalmöten för alla sina enheter samtidigt, för att på så sätt spara mötes- och planeringstid.

Två rektorer beskrev att deras arbete innebar mycket mer än de från början förväntade sig och att arbetet såg annorlunda ut än vad någon utifrån skulle kunna tro, eftersom det innehöll så mycket mer administration. En saknad resurs som rektorerna menade att de skulle behöva i förhållande till ovan nämnda krav var mer tid att vara i verksamheten. Denna ökning av arbetsuppgifter och förväntan att klara dem på samma arbetstid som tidigare skulle kunna formuleras som ett kombinerat krav och bristande resurs, där kravet handlade om att effektivisera och få mer arbete utfört på samma tid och den bristande resursen var den bristande tiden att utföra arbetsuppgifterna på.

Illegitima uppgifter

Ytterst ansvarig. Många saker som hon gör, menade en rektor, kändes inte som att det var hennes jobb, men att hon upplevde att hon måste göra dem för att förskolan ska fungera. Hon menade även att hon inte ville överbelasta sin personal och drog sig därför för att delegera uppgifter till sina anställda. ”Jag är så mån om att [personalen] ska orka jobba och de ska känna att det känns hållbart och så och det gör ju att jag själv kan ta på mig för mycket.” – R7. En annan rektor berättade att det ofta var mycket att göra, men att om det till exempel fanns risk att barn skadas av något som var trasigt så var det hennes ansvar att se till att problemet blir löst direkt, då måste hon lägga andra saker åt sidan.

Det är ju alla de här deadlines när det gäller kvalitetsredovisningar, allt från att attestera olika poster i lön [till] fastigheter, att oj nu läker taket, [...] det är ju brandskydd, det är ju så mycket. Och då blir det ju liksom panik att det inte funkar med någonting praktiskt i huset, det finns risk för att barnen gör sig illa, det är klart att det går före och då måste man ju administrera, ringa samtal och jag kan uppleva att det tar väldigt ofta väldigt mycket tid och energi att ha koll på hela det här huset. – R2

Denna stress över att vara ytterst ansvarig skulle kunna vägas upp av den stolthet som vissa menade att det innebär att inneha titeln rektor som de nu har istället för förskolechef. De flesta rektorer tyckte att det var positivt att de nu heter rektorer och inte förskolechefer, då det kändes mer proffsigt och kunde inge mer respekt. Några andra tyckte dock att titelbytet inte spelade någon roll och en menade att hon föredrog titeln förskolechef.

Den påverkan som rektorernas roll som ytterst ansvarig har på ledarskapet var indirekt, där det tog såväl tid som energi från rektorn att hantera problem som uppkom och att sedan se över att stödfunktioner där arbetet beställs utför det, vilket tog tid från andra uppgifter.

Sånt kan ju stressa upp en, att det tar onödig energi från mig. Likadant att jag är ålagd att lönesätta folk och det är ju ingen- alltså min chef ska ju inte behöva övervaka mig att jag verkligen gör det, det ska ju fungera så i alla led. – R3

Gör stödfunktionernas arbete. Nästan alla rektorer upplevde att det fanns tydliga gränser för

vad som var deras jobb och vad som var andras, men att dessa gränser ofta upplevdes bli utmanade. ”Nu upplever vi rektorer i förskolan att vi fått fler uppgifter som hamnat på oss som tidigare har legat på stödfunktionerna som vi sitter och gör själva i systemen.” – R5 Med andra ord, de funktioner som skulle finnas som resurs blev istället ett krav när rektorerna själva förväntades utföra dem. ”Sådana här saker som att stå på Ica och köpa batterier, alltså det går inte, det är alldeles för spretigt att det tar för mycket tid från det jag faktiskt ska göra.” – R7. En rektor beskrev hur hon upplevde att hon ibland gjorde stödfunktionernas jobb åt dem, exempelvis att räkna hur många madrasser som fanns i byggnaden när de skulle bytas ut eller vakta så att beställningar verkligen blir utförda. ”[...] nu ska alla madrasser som barnen sover på bytas ut och så ska vi kolla upp vad har vi för behov, [...] att snabbt kunna kolla det på några dagar, det är inte möjligt.” – R5 Ett par andra beskrev att vaktmästeriet inte längre hade samma möjligheter att utföra vaktmästarjobb ute på förskolorna. Flera rektorer menade att de kände sig tvungna att göra praktiska saker själva för att de över huvud taget skulle bli utförda.

Jag brukar skämtsamt säga att man måste se till att ha med sin verktygslåda med hammare och spik ungefär, för nu får vi snart göra jobbet själv. Och snart tror jag inte att det är något skämt utan det blir lite allvar. – R7

En rektor upplevde att inköpsavdelningen inte fungerade som en stödfunktion, då exempelvis beställningsformulär var utformade för att underlätta avdelningens arbete men samtidigt försvårar rektorernas arbete. Hon menade att hon måste lägga onödigt mycket tid på att fylla i uppgifter som hon upplevde borde göras av inköpsavdelningen. ”Till exempel system som är gjorda mer för deras arbete än för oss, alltså avtal som inte är tänkta utifrån den verksamhet som vi ska göra inköp från.” – R8

Flera rektorer menade dock att de tror att de skulle få avlastning om de bad om det men att det trots allt är deras jobb och att de måste ta ansvar för de uppgifter som ingår i deras arbete. En annan sa att hon hellre vänder sig till sina kollegor i första hand, för att inte ”störa” de som arbetar med stödfunktionerna.

Jag tänker att jag skulle få någon slags avlastning en kortare period om det skulle vara alldeles att man nästan- att man skulle nå liksom vägs ände. Men det ska mycket till innan jag lyfte telefonen och säger att nu... Jag tänker att det här är mitt uppdrag. – R2

De konsekvenser som den här typen av oskäliga eller illegitima uppgifter medför för ledarskapet är att de stal tid från annat arbete som rektorerna anser var viktigare och ligger mer inom ramen för deras uppdrag som rektorer. Därutöver framstod det faktum att rektorerna tvingas utföra den här typen av arbete som ett irritationsmoment i sig, som förtog en del av glädjen i arbetet.

Diskussion

Resultatet visade på åtta olika typer av krav och resurser som kunde delas in i tre större kategorier, sociala och emotionella krav och resurser, kvantitativa krav och resurser och illegitima uppgifter för att ge tydligare struktur. Nedan diskuteras de resultat som intervjuerna gav under de tre huvudrubrikerna utifrån frågeställningarna som uppsatsen utgår från.

Hur upplever rektorer sina arbetsvillkor i termer av krav och resurser?

Under de *sociala och emotionella kraven och resurserna* visade resultaten att rektorer kan tycka att svåra samtal är påfrestande och framför allt att gruppdynamiska problem bland anställda tar mycket tid och energi. I ett par intervjuer beskrevs att rektorerna inte upplevde att personalen förstod vad rektorns arbete innebär. Dessa problem är något som Härenstam & Östebo (2014) menar kan komma till följd av de större kontrollspann som kvinnor upplever relativt män, som i sig är en källa till stress och således ett krav enligt krav-resursmodellen (Bakker & Demerouti, 2017). Björk och Härenstam (2016) menar att de större kontrollspann är typiskt för chefer inom kvinnodominerade yrken i offentlig sektor och Sverke och medarbetare (2016) bekräftar att det är inom specifikt kvinnodominerade yrken som en högre grad av sjukskrivning går att finna jämfört med mansdominerade yrken. I intervjuerna berättade rektorerna att de hade många anställda som de måste se och höra och att dessa arbetade i arbetslag på flertalet orter, i verksamheter med olika förutsättningar, och att de därför inte alltid kunde vara så närvarande som de själva och personalen kanske önskade.

Den statistik som presenteras i inledningen som visar att rektorer har färre, men något längre stressrelaterade sjukskrivningar (AFA försäkring, 2019) går väl ihop med intervjuresultatet som visade att de intervjuade rektorerna ogärna vill sjukskriva sig eller be om avlastning. Detta eftersom de har förhållningssättet att även om arbetet kan kännas överväldigande så är det trots allt deras jobb, vilket gör att de utsätter sig för dessa stressfulla situationer under längre perioder och därmed ökar risken för utbrändhet.

Dessa krav, menade rektorerna underlättades av det ledningsstöd som fanns tidigare men som avvecklats på grund av nedskärningar i verksamheten. Dock beskrev rektorerna att de hade en god relation till sina kollegor och chef, något som enligt Brunetto och medarbetare (2013) samt Ready och Joo (2012) kan fungera som en buffert mot stress i arbetet. I flertalet intervjuer framkom att det fanns en tystnadskultur i verksamheten, som visar på raka motsatsen till en god och öppen kommunikation och socialt stöd och som motverkar förändring av eventuella obalanser mellan kraven och resurserna. Denna kultur handlade om att rektorerna inte alltid vågade uttrycka sina åsikter gentemot kollegor och överordnade i vissa frågor, exempelvis organisationsförändringar och där de föreföll ha lite eller inget inflytande över vissa större förändringar som påverkar deras arbete. Flera chefer nämnde att de inte uppskattade en större organisationsförändring som skett men att de inte vill eller våga uttrycka kritik i större grupp då de trodde att de var den enda med dessa åsikter.

Ett par rektorer beskrev att de ofta kände sig granskade till följd av de olika utvärderingar av enheten och rektorns arbete som utförs av rektorerna själva på uppdrag av sin chef. Därför kan rektorerna känna sig tvungna att prioritera de saker som utvärderas över saker som personalen och deras arbetsmiljö. Det här är ett problem som Muhktar-Landgren och Altermark (2018b) menade finns i offentlig verksamhet och där det är av vikt att tydliggöra syften med utvärderingar, så att utvärderingar som är avsedda att vara ett hjälpverktyg inte upplevs som ett kontrollverktyg, vilket utifrån intervjuerna förefaller vara fallet i aktuell kommun.

De sociala och emotionella kraven handlade sammanfattat om att rektorerna upplever att vissa arbetsuppgifter, som svåra samtal, och oförståelse från personalen är påfrestande. Flera rektorer ansåg att de inte själva kunde formulera sin prioriteringslista, utan att de måste prioritera de saker som utvärderas av högre instanser. Obalansen mellan emotionell påfrestning och bristande stöd skulle enligt Demerouti och medarbetare (2001) kunna leda till utbrändhet, vilket även de förhållandevis långa sjukskrivningarna pekar på. Demerouti och medarbetare (2001) menar även att denna typ av obalans kan leda till bristande engagemang, vilket enligt Björk och medarbetare (2013) kan innebära en avhumanisering av de som brukar tjänsten.

Under temat *kvantitativa krav och resurser* diskuteras två stora områden, administrativa uppgifter och mängden arbete. Så gott som alla rektorer var överens om dessa två områden. Det

första, att administrativa arbetsuppgifter tar tid från det som rektorerna själva anser är deras kärnuppgifter, pedagogiskt ledarskap. Det andra att det överlag finns för många arbetsuppgifter för att rektorerna ska hinna allt på en normal heltidsvecka.

De administrativa uppgifterna menar alla rektorer har blivit allt fler över tid och är något de egentligen inte vill ansvara över, något som bekräftar det som Corin och Björk (2017) funnit, att chefer i offentlig sektor ofta har arbetsuppgifter som inte stämmer överens med den bild de har av sitt ansvar i arbetet. Ett exempel som togs upp under de administrativa arbetsuppgifterna var mail, där rektorerna menade att de får för många mail som de dagligen måste gå igenom.

Missnöjet kring mängden arbetsuppgifter föreföll främst handla om att det tillkommit administrativa uppgifter och att rektorerna samtidigt förväntas utföra den ökade mängden arbetsuppgifter på samma antal arbetstimmar, därför är de två olika temana sammanflätade. Flera rektorer menade att det inte var rimligt att de skulle klara den ökade arbetsbördan utan ökade resurser, men menade samtidigt att det fanns få arbetsuppgifter som de kunde delegera. Alla de ansvarsområden som rektorerna beskrev och även dess betydelse för verksamheten var något som även Eriksson och medarbetare (2015) kunde visa på att personal högre upp på förvaltning ansåg viktigt. Dock ansåg förvaltningspersonal att denna arbetsbörda var genomförbar och inte alls överväldigande, vilket tyder på en oförståelse för arbetsmängden (Eriksson m.fl., 2015). Oförståelsen skulle kunna vara en konsekvens av den tystnadskultur som beskrivits ovan.

Även Skagert och medarbetare (2004) kunde påvisa att rektorer, inte bara ur förvaltningsperspektiv förväntas hantera arbetsmängden, utan även att operativa chefer förväntas medla mellan de behov som finns på verksamhetsnivå och förvaltningens krav. Det innebär för rektorer en dubbel arbetsbörda där de förväntas hantera en stor mängd uppgifter men även utföra dem på ett sådant sätt att de tillfredsställer såväl över- som underställda.

Det som skulle kunna tolkas som en resurs för att hantera mängden arbetsuppgifter var den grad av autonomi som rektorerna beskrev, att de själva kunde anpassa sitt dagsschema. Samtidigt var autonomi inte något som egentligen underlättade arbetet, då flera rektorer beskrev att det kunde vara svårt att avgränsa arbete och fritid. Eftersom rektorerna ofta kände sig tvungna att prioritera de uppgifter som utvärderas blir resursen autonomi missvisande. Tid i verksamheten ansågs svår för rektorerna att motivera, då det fanns en mängd administrativa arbetsuppgifter som mäts och utvärderas. Autonomi blir alltså snarare något som försvårar motiverande av tid i verksamheten. Sammanfattningsvis skulle tidsbristen kunna ses som en bristande resurs, medan förväntan från förvaltningen att effektivisera arbetet och utföra fler uppgifter på kortare tid kan ses som ett krav. Flera rektorer hanterade denna obalans genom att prioritera bort eller senarelägga deadlines medan andra arbetade övertid.

De *illegitima arbetsuppgifter* som togs upp handlade om att, eftersom rektorn är ytterst ansvarig kunde vissa rektorer känna sig tvungna att utföra uppgifter som de visste inte var deras jobb för att verksamheten skulle fungera normalt. De handlade även om att rektorerna själva tyckte att gränserna för vad som var deras arbete var tydliga men att de utmanades av andra, så som stödfunktioner och när arbetsuppgifter som tidigare tillhört anställda högre upp i verksamheten eller stödfunktioner placerades på rektorerna själva. Dessa arbetsuppgifter, som rektorerna själva inte anser vara deras ansvar, kallar Semmer och medarbetare (2007) för illegitima arbetsuppgifter. Illegitima arbetsuppgifter i rektorernas arbete kan konkretiseras med exempel som att rektorerna själva skruvade upp hyllor, som egentligen ska utföras av vaktmästare eller fyllde i beställningsformulär och inventera, vilka upplevdes bör tillhöra inköpsavdelningen. Corin och Björk (2017) skriver om dessa uppgifter och att chefer i offentlig sektor ofta upplever sig ha arbetsuppgifter som inte överensstämmer med de förväntningar som de har på sitt arbete. Det handlar alltså om uppgifter som anses oskäligen men inte onödiga, det är uppgifter som någon måste göra för att verksamheten ska fungera (Semmer m.fl., 2007), vilket beskriver det andra temat under rubriken illegitima arbetsuppgifter. Flera rektorer menar

att de kan känna sig tvungna att utföra dessa oskäligen uppgifter då det är rektorn som är ytterst ansvarig för enheten och för att inga barn skadas eller får sämre förutsättningar än andra på grund av att arbetet inte utförs. Resultatet bekräftar det som Björk och Härenstam (2016) skriver, att operativa chefer i kommunal verksamhet har mindre tillgång till stödfunktioner, som HR. De illegitima uppgifterna är i sig ett krav (Semmer m.fl., 2007), och blir än mer så när rektorerna känner sig tvungna att utföra dessa för att verksamheten ska fungera. Konsekvenser av dessa uppgifter menar Semmer och medarbetare (2007) kan leda till en minskad självkänsla.

Vilka konsekvenser för ledarskapet får eventuella obalanser mellan krav och resurser?

Under de sociala och emotionella kraven nämns att ett par rektorer upplever sig övervakade och därför känner sig tvungna att prioritera saker som ska utvärderas över att arbeta med personal och arbetsmiljö. Med andra ord blir ledarskapet lidande av den byråkratin som är klassisk för den kommunala sektorn. Den granskning som beskrivs här skulle kunna ses som en rest från det tidigare New public management (Öberg & Widmalm, 2016), men som enligt en rektor har fördelen att granskningen visar var verksamheten behöver förbättras. Efter implementeringen av tillitsbaserad styrning (Regeringsbeslut, 2016) och således minskad kontroll och styrning bör rektorerna få mer utrymme att själva prioritera det som de anser viktigt i arbetet.

Flera rektorer beskriver att det är påfrestande att vara ensam med allt ansvar som det innebär att vara rektor, såväl ansvar över verksamheten och att den fungerar som ansvar över lokaler, löner och social arbetsmiljö. På grund av att rektorerna sällan har tid eller, av hänsyn till andras privatliv inte kan involvera personalen i många av de beslut som fattas. Det leder i sin tur till att vissa rektorer upplever det svårt att hitta en balans mellan att vara lyhörd och samtidigt vara chef och stå bakom alla beslut som fattas från högre instanser. Vid meddelande om dessa beslut eller andra svåra samtal med personalen upplevde flera rektorer emotionellt påfrestande och påverkade ledarskapet direkt i och med påverkan på relationen till de anställda. Trots detta ansåg sig rektorerna ha en öppen kommunikation och god relation till personalen. Bakker och Demerouti (2007) beskriver hur ett transformativt ledarskap kan öka anställdas resurser för att hantera dagliga problem, ett ledarskap som lyfter de anställda och söker öka engagemang och kompetenser i nutid och för framtid. Rektorernas bristande möjligheter att kommunicera och fatta beslut i samråd med personalen skulle kunna vara ett exempel på en situation där ett transformativt ledarskap skulle kunna bli svårt att använda. Den bristande resursen i form av ensamheten i ledarrollen och påföljande överbelastning påverkar alltså ledarskapet på ett negativt sätt då det underbygger möjligheter till exempelvis ett transformativt ledarskap.

Den tystnadskultur som handlade om att rektorerna i vissa frågor inte vågade uttrycka kritik och åsikter skulle kunna påverka rektorns ledarskap på ett sådant vis att den oavsiktligt implementeras i den operativa verksamheten. Ännu en risk med denna typ av kultur är att rektorn inte ser någon vits i att uttrycka personalens förslag på förbättring till sin egen chef och att personalen i sin tur känner sig maktlös i sitt arbete och får ett minskat förtroende för rektorns handlingskraft. Detta skulle i sin tur kunna leda till en minskad resurs i form av socialt stöd men innebär även en lägre grad av kontroll i arbetssituationen, då rektorerna inte alltid vågar uttrycka förbättringsförslag. Det här minskade inflytandet skulle kunna påverka deras ledarskap på så vis att de inte har möjlighet eller vågar ta hänsyn till personalens önskemål och behov då de tvingas prioritera andra arbetsuppgifter före. Det innebär även ett försvårande av rektorns roll att agera stötdämpare mellan förvaltning och personal som Skagert och medarbetare (2004) beskrev.

Det huvudsakliga problemet under de kvantitativa kraven handlade om att det fanns för många administrativa och i allmänhet olika uppgifter som förväntades bli utförda på en allt kortare tid. Mängden arbetsmoment hade ökat över tid, trots att arbetstiden och resurser för att hantera detta inte hade gjort det. Ökningen av denna administrativa börda och frånvaron av resursen tid för att utföra dessa innebär att än mindre tid finns för att hantera social arbetsmiljö, gruppdyamik och ledarskap. Exempel på arbetsuppgifter som rektorn har mycket lite tid att arbeta med var konfliktlösning, vilket skulle kunna innebära att personalgruppens konflikter inte blir lösta och därmed skulle personalens förtroende för rektorn som ledare kunna minska. Till de ökade administrativa uppgifterna hör även att rektorerna inte fått något, eller mycket lite extra stöd. I själva verket har en mycket uppskattad resurs, ledningsstödet avskaffats i samband med nedskärningar.

De illegitima arbetsuppgifterna, som rektorerna själva inte ansåg var deras arbete, men som upplevdes nödvändiga av rektorn att utföra för att den dagliga verksamheten skulle fungera. Med tanke på att arbetsbördan ökat i form av ordinarie administrativa arbetsuppgifter ansågs dessa illegitima arbetsuppgifter vara än mer en börda. Som nämns i avsnittet ovan skulle dessa kunna betecknas som oskäligen arbetsuppgifter, vilka enligt Semmer och medarbetare (2007) kan ge en sämre självkänsla. Något som i sig skulle kunna påverka rektorernas känsla av trygghet i sin roll.

Metoddiskussion

Resultatet av undersökningen kan inte anses vara generaliserbart i särskilt stor utsträckning, då det är av kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats (Dilley, 2004) i och med att den undersöker ett antal individer med specifika förutsättningar och deras subjektiva upplevelse av sitt arbete och de förutsättningar som det innebär för just deras ledarskap. Däremot kan resultatet av undersökningen ha en analytisk generaliserbarhet i och med att resultatet kan belysa hur förskolerektorer i kommunal verksamhet arbetar och vilka krav de upplever i sitt arbete samt hur de upplever och hanterar de utmaningar som chefskap i allmänhet erbjuder. En ökad förståelse skulle i sin tur kunna innebära ett underlag för förändringsarbete och förbättring av de arbetsförhållanden som diskuterats under intervjuerna. Det är dock av vikt att betona att arbetsförhållanden för rektorer kan se olika ut i olika kommuner och även att varje rektor inom en kommun har mycket olika förutsättningar som innebär unika arbetssituationer och utmaningar för varje rektor.

Gällande studiens andra frågeställning skulle intervjumaterialet eventuellt kunnat bli mer rikt vid en intervju utförd av en mer erfaren intervjuledare som lyckas nå mer känsliga eller undertryckta åsikter och reflektioner och således nå mer valida resultat. Frågor av känslig karaktär påverkar validiteten genom intervjupersonernas vilja och trygghet i att berätta om sina erfarenheter. Intervjudeltagarens känsla av trygghet under intervjutillfället avsågs dock säkerställas i mesta möjliga mån med hjälp av den kvalitativa metod som användes, där intervjudeltagaren styr intervjuens riktning tillsammans med intervjuledaren (Tewksbury, 2009).

Intervjuguidens precision i sin utformning skulle kunna påverka vilka frågor som ställs och hur uttömmande intervjudata blir. Den påverkas dock även av intervjuledarens skicklighet i och med att intervjun är semistrukturerad och frågorna som ställs därför inte är strikt avgränsade till intervjuguidens utformning. En eventuell brist i intervjuguidens utformning är att det i intervjuguiden inte finns några frågor som specifikt handlar om ledarskap, utan intervjun ansågs vara vinklad mot ledarskap i följdfrågor, vilket intervjuledaren hade i åtanke under intervjun och intervjudeltagaren fått vetskap om vid tidigare kontakt.

I kvalitativa studier och vid tolkning av det här slaget finns risk att intervjuerna inte lästs tillräckligt utförligt eller att författaren undgått att uppmärksamma delar, undertoner eller

mönster i intervjuerna som annars skulle kunna påverka resultatets validitet. Vid denna typ av studie påverkas dessutom författaren av sin förförståelse, vilket i denna studie skulle kunna handla om författarens tidigare insyn i förskoleverksamhet ur ett pedagogperspektiv. Potentiellt skulle denna förförståelse av att anställda inom kommunal förskola arbetar under höga krav innebära en förväntan från författaren att fokusera på negativa aspekter och bortse från positiva, vilket skulle kunna påverka tolkningen av materialet och skapa en mer negativ bild än hur verkligheten ser ut. Förförståelsen påverkar även de följdfrågor som ställs under intervjuerna och hur resultatet tolkats. Om undersökningen skulle genomföras och resultaten tolkas av någon med annan förförståelse finns således möjlighet att studien skulle visa på andra resultat. Viss förförståelse är dock förutsatt för att intervjuerna ska bli tillräckligt uttömmande och analysen ska bli tillräckligt utförlig, därför bör inte denna förförståelse ses som avgörande för uppsatsens validitet.

Urvalet var ett tillgänglighetsurval, vilket skulle kunna innebära ett bortfall av rektorer med avvikande upplevelser från de som deltog i studien, vilket skulle kunna påverka studiens tillförlitlighet. Studiens ansats var hermeneutisk (Dilley, 2004), med syfte att utforska de olika upplevelser som finns bland förskolerektorer i aktuell kommun. Därför skulle ett eventuellt bortfall kunna innebära att vissa unika upplevelser undgått att dokumenteras och resultatet är således eventuellt inte fullt mättat. Eftersom endast kvinnliga rektorer deltog i studien skulle resultatet kunna se annorlunda ut om även manliga deltagare fanns att tillgå. Vid studiens inledande fas var författarens avsikt att även manliga förskolerektorer skulle intervjuas. I sådant fall skulle resultatet gällande exempelvis illegitima uppgifter kanske se annorlunda ut, men utan vidare forskning finns inga grunder för att spekulera i på vilket sätt. Dock går frånvaron av manliga förskolerektorer i linje med Sverke och medarbetares (2016) resultat som pekar på att fler kvinnor än män är anställda inom offentlig sektor.

Slutsatser och framtida forskning

Undersökningen kan ge en förhållandevis tydlig bild av hur rektorer uppfattar sina arbetsförhållanden, vilket besvarar den första frågeställningen. Den andra frågeställningen besvaras delvis under hela intervjuerna, då alla rektorer svarade att en stor del av det som stressar dem i arbetet är personalfrågor, så som personalens mående, konflikter och pedagogisk utveckling.

Resultatet visar att de rektorer som intervjuats är nöjda med stora delar av sitt arbete men att det främst är arbetsmängden, inklusive illegitima arbetsuppgifter och graden av emotionellt påfrestande uppgifter som är problemet, då flera menade att de skulle ha möjlighet att lösa problem med personal och de arbetsuppgifter som finns om de hade mer tid. De illegitima arbetsuppgifterna, som inte anses vara en del av rektorns arbete av rektorerna själva, blir en än större börda i och med att, som rektorerna uttryckt, de knappt har möjlighet att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter med den kvalitet de önskar. Det förefaller finnas en tystnadskultur som förhindrar att rektorerna uttrycker eventuellt missnöje, vilket i sin tur förhindrar utveckling och förbättring av arbetsvillkoren. Hur en sådan tystnadskultur på högre nivåer påverkar operativa nivåer i offentlig verksamhet bör undersökas närmare med vidare forskning. En djupare studie i området arbetsvillkorens konsekvenser för ledarskapet kan eventuellt fokusera än mer på ledarskapet i arbetet och så även öka den interna validiteten i och med tydligare besvarande av den andra frågeställningen.

Av intresse skulle vara att undersöka hur personalen uppfattar rektorns ledarskap för att ge ytterligare en dimension till resultatet i denna uppsats, då pedagogernas och rektorns relation diskuteras under intervjuerna men endast ur rektorns perspektiv. Senare forskning på ämnet skulle förslagsvis fokusera på hur ledarskap och möjligheter för ledarskap bland rektorer i

förskolan förändrats i och med införandet av tillitsbaserad styrning. Det var inget som var lämpligt att undersöka i denna uppsats, då denna organisationsförändring infördes knappt sex månader innan intervjuerna utfördes. Därför skulle fortsatt forskning kunna formuleras som en uppföljning på resultaten av denna uppsats i en longitudinell design eller helt fristående kunna undersöka om rektorerna själva upplevt någon skillnad efter organisationsförändringen, för att öka förståelsen för och ytterligare underlätta rektorers arbete. Slutligen skulle senare forskning kunna inkludera män i urvalet, för att på så vis undersöka skillnader mellan män och kvinnor, eller ge en mer generell bild av förskolerektorers upplevelser.

Referenser

- AFA Försäkring. (2019) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro*. Hämtad från www.afaforsakring.se/globalassets/forebyggande/analys-och-statistik/rapporter/2019/f7060_arbetsskaderapport_2019.pdf.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:dx.doi.org/10.1037/ocp0000056.
- Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3), 262-277. doi:dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.818291.
- Björk, L., & Härenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209-219. doi:doi.org/10.1016/j.scaman.2016.09.002.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk*. (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning). Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Corin, L., & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar I kommunerna*. Stockholm: SNS förlag.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037//0021-9010863499.
- Dilley, P. (2004). Interviews and the philosophy of qualitative research. *The Journal of Higher Education*, 75(1), 127-132. doi:www.jstor.org/stable/3838692.
- Eriksson, A., Beach, D., & Svensson, A. K. (2015). Förskolechefers ansvar och uppdrag ur ett kommunalt förvaltningsperspektiv. *Nordic Early Childhood Education Research Journal*, 11(9), 1-17. doi:https://doi.org/10.7577/nbf.1204.
- Forsberg Kankkunen, T., Bejerot, E., Björk, L., & Härenstam, A. (2014). *New public management kommunal praktik*. (ISM-rapport 15). Hämtad från Västra götalandensregionens hemsida www.vgregion.se/ov/ism/publikationer/ISM-rapporter/.
- Härenstam, A., & Östebo, A. (red.). (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. (IMM-rapport 14:1). Hämtad från Västra götalandensregionens hemsida www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/hallbart-ledarskap/CHEFIOS/.
- Joo, B. K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction – the influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295. doi:10.1108/13620431211241090.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Regeringsbeslut. (2016). *Tillit i styrningen*, Kommittédirektiv, Dir. 2016:51.

- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. M., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "stress-as-offence-to-self" perspective. *Occupational Health Psychology, 2*, 41-58. doi:10.7892/boris.26201.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., & Ahlberg Jr, G. (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet*. (ISM-rapport 1). Hämtad från Västra götalandregionens hemsida www.vgregion.se/ov/ism/publikationer/ISM-rapporter/.
- Skipton Leonard, H. (2017). A teachable approach to leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(4), 243-266. doi:dx.doi.org/10.1037/cpb0000096.
- Strandell, R. (2019). Care workers under pressure – a comparison of the work situation in Swedish home care 2005 and 2015. *Health and Social Care in the Community*. doi:10.1111/hsc.12848.
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbetes- och hälsorelaterade utfall*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor/.
- Szücs, S., Dellve, L., Björk, L., Härenstam, A., Jutengren, G., & Ljungblad, C. (2015). *Organisatoriska vägar till hälsa: långsiktigt hållbart förändringsarbete och chefskap i kommuner*. (Dnr: 100280). Hämtad från Afa försäkrings hemsida www.afaforsakring.se/forskning/projektkatalog/Projekt/4658/.
- Tewksbury, R. (2009). Qualitative versus quantitative methods: understanding why qualitative methods are superior for criminology and criminal justice. *Journal of Theoretical and Philosophical Criminology, 1*(1), 38-58. doi:scholars.indstate.edu/xmlui/bitstream/handle/10484/5214/Qualitative%20Vs%20Quantitative%20Richard%20Tewksbury.pdf?sequence=2.
- Tillitsdelegationen. (2018a). *Med tillit växer handlingsutrymme – tillitsbaserad styrning och ledning i välfärdssektorn*. (SOU 2018:47). Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Tillitsdelegationen. (2018b). *Styra och leda med tillit - forskning och praktik*. (SOU 2018:38). Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed [Elektronisk resurs]*. (Reviderad utgåva). Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction. *Career Development International, 15*(6), 544-561. doi:10.1108/13620431011084402.
- Öberg, S. A., & Widmalm, S. (2016). Att göra rätt – även när ingen ser på. *Stadsvetenskaplig Tidsskrift, 118*(1), 7-17. doi:journals.lub.lu.se/st/article/view/15953.