



&



Johan Holmberg

Att leda i kris

– en fråga om kommunikation, tydlighet och transparens

Rektorsprogrammet
Skolledarskap

| | |
|-------------|---------------------|
| Termin: | HT 20 |
| Grupp: | VT18ab |
| Handledare: | Margaretha Karlsson |

Sammanfattning

I slutet av 2019 började ett nytt coronavirus spridas i världen och under våren 2020 var pandemin ett faktum. Detta skapade stora påfrestningar på samhället och skolan ställdes plötsligt inför utmaningar den aldrig tidigare ställts inför i modern tid. Skolan blev tvungen att vidta åtgärder för att minimera smittspridning, hantera oron och rädslan bland personal och elever för att smittas av covid-19, m.m.

Under den långdragna kris som coronapandemin, var det *kommunikation, tydlighet* och *transparens* som visade sig vara de mest effektiva och verkningsfulla ledarhandlingar. Genom att ha en genomtänkt strategi och plan för hur, när och vad man ska kommunicera kunde skolledningen skapa en känsla av trygghet och lugn hos personalen – en trygghet och lugn i att skolledningen hade kontroll och agerade. Med hjälp av en god kommunikation kunde skolledningen beskriva lägesituationen, vilka beslut och åtgärder som skulle tas samt på vilka grunder de var fattade på, vilket signalerade tydlighet och transparens.

Innehållsförteckning

Innehåll

| | |
|--|----|
| Kapitel 1. Ledarskapsdeklaration | 1 |
| Min pedagogiska grundsyn | 1 |
| Min tolkning av skolans uppdrag | 1 |
| Syn på mitt eget ledarskap | 1 |
| Kapitel 2. Utvecklingsarbetets bakgrund och syfte..... | 2 |
| Bakgrund | 2 |
| Syfte och frågeställning..... | 3 |
| Kapitel 3. Verksamhetens kultur och normer..... | 3 |
| Kapitel 4. Ledarhandlingar och uppföljning av dessa..... | 5 |
| Strategin | 5 |
| Kommunikation..... | 5 |
| Beslut och åtgärder..... | 6 |
| Kapitel 5. Sammanfattning av, och nuläget i, utvecklingsarbetet..... | 7 |
| Kapitel 6. Sammanfattning av mitt ledarskap i praktik och teori..... | 9 |
| Kapitel 7. Utvecklingsplan | 10 |
| Referenser..... | 11 |
| Bilaga | 12 |

Kapitel 1. Ledarskapsdeklaration

Min pedagogiska grundsyn

Min pedagogiska grundsyn ligger i ett sociokulturellt perspektiv på lärande, d.v.s. att barnet är del av ett sammanhang och att det är i det som det lär sig. Skolan måste ha en tro på barnet; att alla barn kan och att alla barn besitter en potential. För att lyckas med det är det viktigt att skolan har en holistisk syn på barnet och dess lärande. Barn ska även känna att de kommer till tals och blir hörda, så att de stärks som personer och vågar stå upp för såväl sig själva och andra. Barn ska känna lust att lära och skolan måste uppmuntra, odla och bevara deras naturliga nyfikenhet. Skolan ska hjälpa och guida barnet till att bli en god och medmänsklig världsmedborgare. Inget barn ska må dåligt av att gå i skolan.

Min tolkning av skolans uppdrag

Skolan ska bereda och tillhandahålla en arena till varje barn där de får möjlighet att nå sin fulla potential. Vi ska forma barnen att växa upp till att bli kunniga, innovativa och kritiskt tänkande individer som har ett inkluderande och öppet sinne för nya tankar, idéer och synsätt. Värdegrundsuppdraget väger således tungt och är en viktig nyckel till att barnen ska våga och få kunna vara sig själva. De stärks i och uppmuntras till att bli inkluderade och normkritiska individer. Skolan ska även ge barnen en stabil och god kunskapsgrund att stå på, som de kan bygga vidare på, och bli utrustade med en god källkritisk inställning. För att lyckas med detta uppdrag är det viktigt att skolans kunskaps- och värdegrundsuppdrag inte ses som två separata uppdrag utan som ett integrerat sådant. Skolan ska arbeta kompensatoriskt så att den kan bemöta alla barn, oavsett vilka förutsättningar eller bakgrund de har. Barnens olikheter ska ses som en styrka och berikande. Individens bästa ska stå i centrum i skolans arbete, men inte utan att ta hänsyn till gruppens och kollektivets. Skolan måste lära barnen att de är en del av ett samhälle där rättigheter, ansvar och förpliktelser finns.

Syn på mitt eget ledarskap

- Jag vill att allt det jag gör, beslut jag fattar, ska vara utifrån elevens bästa.
- Jag tror att skol- och verksamhetsutveckling sker bäst när den kommer från personalen själva, därför måste jag vara bra på att identifiera de personer som har goda idéer och tankar för verksamheten, och sedan uppmuntra och möjliggöra för dem att försöka förverkliga och testa sina idéer. Min roll som rektor är att sätta och förmedla det riktmarke jag har för skolan, åt vilket håll skolan ska åt, men att det är min personal som står för drivet, motorn, i det arbete.
- Jag vill förmedla och stärka personalen att känna ägarskap och ansvar över verksamheten och att de känner att det är "vår skola". Detta gör jag genom att fördela ansvar och befogenheter till min personal.

- Jag ska verka för att det finns transparens i verksamheten, så att personalen känner att de har insyn i verksamheten och förståelse för varför beslutens fattas som de gör.
- Jag vill bedriva ett situationsanpassat ledarskap så att jag (be)möter personalen med ett ledarskap som passar just den personen, då vissa är i behov av att bara bolla idéer eller få coachning medan andra behöver få klara direktiv om vad att göra.
- Språk och kommunikation är viktigt. Jag vill vara en duktig kommunikatör, där jag på ett skickligt sätt behärskar språket, såväl skriftligt som muntligt, men även de signaler jag sänder ut. Om jag har kontroll över språket och de signaler jag skickar ut, så kan jag också anpassa dem utifrån situation och tillfälle.
- Jag vill ha ett relationellt ledarskap där jag har en nära professionell relation med varje medarbetare. Jag kan då bättre känna av och läsa av medarbetarna, och då i tidigt skede fånga upp saker och ting. Jag vill att personalen uppfattar mig som empatisk och ska känna förtroende för mig som chef och ledare.
- Jag vill vara en närvarande rektor som är synlig i verksamheten.

Kapitel 2. Utvecklingsarbetets bakgrund och syfte

Bakgrund

Ett av skolans tidigare identifierade förbättringsområden var att höja elevernas upplevda inflytande över utbildningen. Till skillnad från tidigare genomförda undersökningar så visade undersökningen att eleverna generellt upplever att de har elevinflytande. Eleverna upplevde dock en högre grad av inflytande över teoriundervisningen jämfört med dansundervisningen, vilket gällde både med avseende på *vad* som *hur* de kan vara med att påverka. Eleverna upplevde också att de förstår varför det är viktigt med elevinflytande och kan därmed bättre avgöra och bedöma när de får respektive inte får inflytande över undervisningen. Det är nödvändigt att skolan fortsätter sitt arbete med att informera och lära eleverna om innebörden av elevinflytande, samt ser till att eleverna känner till vilka de yttre ramarna för verksamheten är och det elevdemokratiska utrymmet som finns därinom.

Då elevernas uppfattning om sitt elevinflytande var så pass god, så är det inte längre ett prioriterat utvecklingsområde för verksamheten. Med bakgrund till detta så har jag valt att byta utvecklingsområde och istället fokusera på kommunikationens roll, speciellt i händelse av kris.

I slutet av december 2019 kom rapporter om att ett nytt okänt virus dykt upp och som orsakat flera fall av lunginflammation i den kinesiske staden Wuhan. Viruset kom att identifieras som ett nytt coronavirus och den 31 januari fick Sverige sitt första konstaterade fall av covid-19, sjukdomen orsakat av det nya coronaviruset. Detta blev startskottet på den pandemi som sedan skulle komma att utbryta. (SVT nyheter, 2020)

I takt med att smittspridningen av covid-19 fortlöpte vidtog regeringen en rad invasiva åtgärder för att reducera hastigheten på spridningen. Åtgärder som berörde skolans arbete var bland annat Folkhälsomyndighetens råd om att man skulle stanna hemma vid minsta förkylningssymtom, social distansering och regeringens övervägande att stänga skolan och istället övergå till distansundervisning, något som endast kom att drabba gymnasieskolan (Folkhälsomyndigheten, 2020; Rosén och Olsson, 2020). Detta orsakade stor sjukfrånvaro bland personal, oro och rädsla för att bli smittad av covid-19 och stress för att täcka upp för kollegor, planering av eventuell distansundervisning m.m..

För mig, som rektor, innebar det att jag med bara ett par månaders förvarning tvingades att ställa om till att leda i och genom en tid av kris.

Syfte och frågeställning

Syftet med detta PM är att försöka ta reda på hur effektivt och verkningsfullt mitt agerande och kommunikation har varit som ledarskapshandlingar under pågående kris.

Frågeställning

Hur kan jag, i egenskap av skolledare, agera och kommunicera på ett effektivt men också på ett förtroendeskapande sätt i tider av kris?

Kapitel 3. Verksamhetens kultur och normer

Skolan delade under många år rektor med den närliggande högstadieskolan och under åren som rektor delades blossade många konflikter inom personalgruppen på en av skolans avdelningar upp, vilket påverkade såväl utbildningen som dess elevers måluppfyllelse negativt. År 2000 genomfördes den första arbetsmiljökartläggningen som visade på stora brister i organisationen gällande ledning, roller, ansvarsfördelning och rutiner, men visade även på stora samarbetssvårigheter och djupgående konflikter inom personalgruppen. I slutet av 2002 genomförde en organisationspsykolog en ytterligare kartläggning av personalens psykosociala arbetsmiljö på samma avdelning, detta då avdelningen fortfarande led av interna svårigheter kantade av mobbning och kränkande särbehandling. Även konflikter inom och mellan avdelningens olika personalgrupper förekom. Under åren 2000-2009 genomfördes flera olika insatser från olika aktörer.

År 2012 fick dåvarande rektor lämna sitt uppdrag och under efterföljande period, fram till 2018, hade skolan haft totalt ca 10 olika rektorer, tillförordnade som ordinarie. Den bristande kontinuiteten i skolledarskapet bidrog till att konflikterna aldrig riktigt löstes utan istället kunde fortgå och få fäste. Rektorer kunde sedan inte hantera de djupgående konflikter personalen hade. I medarbetarenkäter fram till 2016 framkom att personal i vissa fall även känt sig fysiskt hotade av andra kollegor. Detta ledde till att en ytterligare organisationspsykolog anlätades och som, efter sin kartläggning, inte kunde se hur personalen

skulle kunna arbeta tillsammans utan föreslog att gruppen skulle splittras och alla skulle söka om sina tjänster. Skolan valde dock att inte följa denna rekommendation utan tog fram en egen åtgärdsplan, en plan som skolan sedan med framgång följt. Under 2017 genomfördes en omorganisation där ett par medarbetare sattes i omställning och året blev mycket turbulent då det störde upp mycket känslor hos såväl personal, elever som vårdnadshavare. Rektorn som genomförde omorganisationen slutade i samband med det arbetet var över och en tillförordnad rektor tillsattes.

Idag kan personalgruppen ses som normalfungerande och kränkningarna har mer eller mindre upphört. Dock finns en mindre grupp medarbetare som fortfarande har ett misstänksamt förhållningssätt till skolledningen och ofta ifrågasätter och/eller misstror beslut som tas. Gruppen konfronterar inte gärna skolledningen direkt utan går via andra kanaler, som fackliga ombud eller skyddsombud, för att framföra sin misstro eller ifrågasättande. Det blir friktion inom personalgruppen om någon uttrycker en åsikt som går emot gruppens, vilket medfört att många medarbetare drar sig för att framföra sina åsikter offentligt. Trots att gruppen är i minoritet så är den så pass stark att den blir normsättande och att de personer som utmanar eller bryter normen ”bestraffas” genom utfrysning, negativa kommentarer och liknande. Enligt Eek Karlsson (2012) så skapas en norm där det finns en maktrelation, där *det finns någon eller några som har legitimitet att tala om hur andra ska handla* (s.19). Och för att upprätthålla norm så följs en avvikelse från normer av en sanktion och några former av informell sanktion är exkludering, skam- och skuldbeläggning.

Konflikter som gruppen är delaktiga i uppstår oftast i Jordans (2015) konflikttriangelns C-hörn, som handlar om sakfrågor. I detta fall gäller det främst strukturkonflikter och det kan då handla om frågor rörande organisationsstruktur, befogenheter eller ansvar- och rollfördelningar. Gruppen reagerar då mot väldigt kritiskt mot skolledningen. Om en annan medarbetare inte skulle hålla med gruppen finns en risk att friktion uppstår mellan medarbetaren och gruppen, och konflikten har då ”smittat av sig” och gett upphov till en ny konflikt – en inom personalen. Denna konflikt har istället sin grund i konflikttriangelns B-hörn och handlar om beteende, där oönskad kommunikation, såväl verbal som icke-verbal, uppstår.

Det är inte alltid så lätt att ta sig ur en grupp eller för den delen ändra den roll man tagit. För att kunna tillhöra en grupp måste man anpassa sig, menar Svedberg (2012), d.v.s. vi försöker leva upp till *hur vi tror att andra anser och tycker att vi ska bete oss* (s.100). Detta för att få den trygghet och bekräftelse en grupp kan ge. Svedberg (2012) menar även att det är lättare att få bekräftelse och bli sedd i en liten grupp, där alla har en plats, jämfört med en större grupp, där man blir mer anonym och även har svårare att ta sig ur den roll man tagit eller blivit tilldelad. Den lilla gruppen har en starkare relationsorientering medan den större är mer uppgiftsorienterad. Detta kan vara en förklaring till varför det är svårt för mig som skolledare att ”komma tillrätta” med denna grupp, då de förstärker och bekräftar varandra inom gruppen. Jag som rektor har svårt att erbjuda något som är likvärdigt eller bättre än den bekräftelse och trygghet de får från den lilla gruppen. Inte minst med tanke på den ombytliga och ostabila ledningsstruktur som skolan under flera år har haft.

Kapitel 4. Ledarhandlingar och uppföljning av dessa

Strategin

Tillsammans med min biträdande rektor, tog jag ett tidigt beslut om att agera när smittspridningen av covid-19 hade börjat. Förvaltningen började samtidigt att skicka ut informationsbrev till dess samtliga medarbetare där de informerade om både beslut som tagits och generell information kring covid-19. Vi insåg att kommunikation, transparens och tydlighet var nyckelfaktorer för att hålla personalen lugn i en sådan krissituation som spridningen av covid-19 var. Och att vi behöver skriva våra egna informationsbrev där vi kunde konkretisera hur vi på enhetsnivå skulle agera och arbeta för att minimera smittspridningen. Vi ansåg även att det var viktigt att personalen skulle ha känslan och uppfattning av att skolledningen tog situation på största allvar och att skolledningen kommer att behöva fatta flera beslut och vidta många åtgärder under den närmaste tiden.

Planen blev att kontinuerligt, en gång i veckan, skicka ut ett informationsbrev via mejl till all personal där vi beskrev läget, vilka beslut och åtgärder vi hade tagit och på vilka grunder vi fattat dem på. Likartade informationsbrev skickades samtidigt ut till vårdnadshavarna. När smittspridningen började ta fart satte vi oss ner och tog fram olika scenarion som skulle kunna inträffa och utifrån dem togs adekvata åtgärder fram. Dessa åtgärder kunde vi sedan implementera i den takt och omfattning som händelseutvecklingen i samhället fortskred. Tanken var att genom att sätta nya åtgärder allteftersom så skulle vi förstärka personalens känsla av att skolledningen tog situationen på allvar, agerade och hölls sig a jour kring utvecklingen av covid-19. Personalen uppmuntrades hela tiden att ta kontakt med skolledningen ifall de hade frågor eller kände oro.

Kommunikation

Smittspridningen av covid-19 skapade en stor oro och rädsla hos många i personalen, så det var således viktigt att anpassa språket därefter i informationsbreven. Mycket tid lades på språket i informationsbreven, så att det inte gav bränsle till den, ibland överdrivna, oron och rädslan som fanns men samtidigt inte ge intryck av att försöka förringade allvaret. Varje ord och formulering vägdes noggrant så att balansen blev det rätta. Ord som vi trodde kunde vara laddade undveks, såsom ”smittspridning” eller ”covid-19”, och omskrivningar gjordes istället. Vi ville undvika att personalen skulle fastna och/eller triggas av dessa ord så att budskapet på det sättet riskerade att försvagas eller gå förlorad. Känslan vi ville förmedla i utskicken var *”Vi har kontroll på situationen, ni kan lita på oss. Vi kommer att fatta och vidta beslut om och när situationen kräver det.”*. Detta är något som Johansson-Hidén och Blosson (2011) skriver om, för att ett budskap ska nå fram måste sändare och mottagare ligga på samma väglängd. Om mottagaren inte är rätt inställd för sändarens meddelande så finns det en stor risk att budskapet förvanskas eller i värsta fall går förlorad.

Författarna Hornstrup m.fl. (2012) bygger på med att säga att känslouttryck ger handlingar/uttalande en extra dimension, där känslor kan ses som en form av metakommunikation. Det betyder att känslor nyanserar och preciserar budskapet, vilket leder till en ökad träffsäkerhet. Detta stärker vår hypotes om att genom att väga varje ord och mening så kan man undvika att spåda på oönskade respektive förstärka önskade känslor. Språk är inte enbart grundläggande och viktigt i meningsskapande och kommunikation mellan människor, utan även för att klargöra föreställningar och värderingar, enligt Alvesson (2013). Språket kan således användas för att hjälpa till att skapa den föreställning och inställning som vi önskar ha på arbetsplatsen, inte minst under rådande pandemi.

Det var också viktigt för oss att fånga upp den sinnesstämning och oro som fanns inom personalgruppen. Med hjälp av olika mötesforum och enskilda samtal med oroliga medarbetare kunde vi fånga upp signaler. Detta är även något Hornstrup m.fl. (2012) skriver och säger att det är viktigt att hantera känslotillståndet och att känslor ska *”hanteras på ett värdesättande och nyfiskt sätt och inte med passiv acceptans eller aktivt avståndstagande”* (s.82). Vi kunde genom på det sättet hålla koll på *”temperaturen”* i personalgruppen och vidta åtgärder för lugna dem, såsom att gå ut med förtydligande information, göra individanpassade lösningar för enskilda medarbetare, o.s.v.. Detta ligger även i linje med vad författarna Denhardt och Denhardt (2008) säger när de skriver om vikten av att lyssna. De menar att *”empatiskt lyssnande”* är grundläggande för resonans och harmoni och att det handlar om mer än att ledaren bara lyssnar eller hör medarbetare, utan även att *”känna”* den. För att lyckas med det måste vi i skolledningen kunna höra, känna och förstå betydelse, värderingar och känslor hos medarbetarna.

Johansson-Hidén (2017) menar att för att etiskt beslutfattande ska vara möjligt måste aspekter från samtliga berörda tas i beaktning, vilket innebär att lyssna och prata med alla inblandade för att sedan ta ett avvägt beslut. Jag håller med Johansson-Hidén i detta, att det är så man bör arbeta för att upprätta sin moraliska integritet, men anser att i kris är det annorlunda. Jag tror risken är stor att personalen uppfattar skolledaren som tveksam, osäker och/eller rädd att ta beslut om skolledaren inte, åtminstone initialt, tar beslut och tydligt motiverar dem. Allteftersom krisen klingar av måste dock ledaren successivt börja fånga in och ta personalens aspekter i beaktning igen. Detta var också något vi försökte göra. Genom olika forum, såsom arbetslagsmöten och APT, hade personalen möjlighet att lyfta sina tankar och idéer, där vi, inte bara lyssnade in deras oro och rädsla, utan även kunde involvera personalen i vissa beslutfattande.

Beslut och åtgärder

Vi i skolledningen var noggranna med att försöka ligga ett steg före och tog då fram ett batteri med tänkbara åtgärder vi skulle kunna sätta in, beroende på vilken riktning händelseutvecklingen tog i samhället. Vi var även noggranna med att inte sätta in alla åtgärder samtidigt, utan stegvis och gradvis vidta dem. Detta gav illusionen av att vi hela tiden handlade och agerade, att vi aldrig förhåll oss passiva, vilket också gav signalen att

skolledningen hade kontroll. Vissa beslut var rent organisatoriska, såsom att ändra lunchtiderna för att reducera för stora ansamlingar i matsalen eller börja dagen något senare för att eleverna inte skulle behöva ge sig ut i rusningstrafiken.

Personalen fick även i uppdrag att planera och förbereda sig för en eventuell övergång till distansundervisning. För att begränsa belastningen för personalen avsattes all mötestid till att de tillsammans få möjlighet att lägga upp en plan för hur distansundervisningen skulle gå till och på vilket sätt.

Andra beslut innebar att personalen var tvungna att utföra vissa aktiviteter, vilket kunde vara att de vid vissa tillfällen på dagen skulle gå runt och desinfektera handtag, stänger, etc. Vårt syfte med detta var att genom att om personalen blev aktiva genom att utföra vissa aktiviteter, så skulle deras känsla delas och viljan av delaktighet i att skapa en trygg arbetsmiljö öka. Och även om aktiviteten i sig inte har någon egentlig effekt, så trodde vi att den skulle vara symboliskt viktigt och inge en trygghet och skapa betydelse för medarbetaren. Alvesson (2013) stöder den tanken och skriver att med hjälp av ritualer kan en organisation skapa en viss stämning och förhållningssätt, vilket görs genom att följa och genomföra specifikt utformade handlingsmönster. I detta fall utgjorde de olika återkommande sysslorna ritualerna med syfte att bidra till en lugnande stämning och känsla av delaktighet.

Kapitel 5. Sammanfattning av, och nuläget i, utvecklingsarbetet

Under september 2020 fick personalen möjlighet att besvara frågor kring hur de upplevde skolledningens arbete under vårterminen kring covid-19. Frågornas utformning var i form av påstående där svarsalternativen bestod en svarskala bestående av sex skalsteg (0-5) med ändpunkterna ”Instämmer inte alls” (0) och ”Instämmer helt” (5). Svarsfrekvenser var 20 av 24 personal. Möjlighet att kommentera alla påstående fanns. För mer information kring undersökningen – se bilaga.

Resultatet från undersökningen visade att personalen över lag var nöjd med de insatser och åtgärder som skolan vidtog – se tabell 1. Den del som skolledningen fick lägst resultat på är på hur personalen upplevde att skolledningen lyssnade på dem och tog deras oro på allvar. Att denna fråga fick lägst gör mig inte förvånad, då det inte alla gånger var så lätt att bemöta personalens oro, att bekräfta dem i hur de känner men samtidigt försöka förklara att vi måste förhålla oss till de rekommendationer som Folkhälsomyndigheten och förvaltningen har gett oss. Ibland stämde dessa riktlinjer inte överens med medarbetarens upplevelse och önskan. Det vi i skolledningen skulle kunna se över är de former och forum där personalen får möjlighet att lyfta sina tankar, frågor och idéer på konstruktivt och bra sätt. Det ska tilläggas att om en medarbetare lyfte att de kände oro eller rädsla för ett visst moment i arbetet, så gjordes det alltid individuella anpassningar eller korrigeringar.

Tabell 1. Tabellen visar samtliga påstående i utskickad enkät med redovisat svarsmedelvärde till respektive påstående.

| Påstående | Svar medelvärde |
|--|-----------------|
| 1. Jag tycker att utskicken och informationen från skolledningen var bra/värdefull.” | 3,9 |
| 2. Jag tycker att skolledningen skickade ut information och uppdateringar i lagom mängd. Kommentar till fråga 2: <i>- Mycket bra information också!</i> | 3,9 |
| 3. Jag upplever att skolledningen inte väntade utan agerade i ett tidigt skede av pandemin. Kommentar till fråga 3: <i>- Skolledningen var exemplariska i hantering och mycket tidigt ute vilket skapade en bra och tydlig rutin för elever som personal.</i> | 3,9 |
| 4. Jag är nöjd med de insatser och åtgärder som skolan vidtog för att förhindra smittspridning, utifrån rådande situation. Kommentar till fråga 4: <i>- Rekommendationer för distansering inte fullföljdes som folkhälsomyndigheten hade rekommenderat. - Det kom direkt upp schema och delegerades ut uppgifter så att alla blev delaktiga. - Borde undvika att åka på skolutflykter med kommunal trafik. - Genom att öka på olika aktiviteter i verksamheten under våren, värsta pandemi perioden, tycker jag inte att skolledningen har bidragit till att förhindra smittspridningen.</i> | 3,6 |
| 5. Jag upplever att skolan agerade och vidtog adekvata åtgärder i takt med händelseutvecklingen (smittspridningen i samhället). Kommentar till fråga 5: <i>- Alla som sysslat med teaterverksamhet vet att under repetitionstider och föreställningar är det inte möjligt att kunna hålla avstånd mellan varandra. Smittrisen är väldigt stor i alla moment, därför har ALLA institutioner som sysslar med kultur ställts in både repetitioner och föreställningar. Vi jobbade för fullt fram till 19 maj.</i> | 3,8 |
| 6. Jag upplever att skolledningen höll sig uppdaterade och a jour kring händelseutvecklingen av covid-19. | 3,8 |
| 7. Jag upplever att skolledningen tog personalgruppens oro på allvar kring covid-19. Kommentar till fråga 7: <i>- Kunde varit lite snabbare och tydligare</i> | 3,4 |
| 8. Jag upplever att jag kunde gå och prata med skolledningen om min oro kring covid-19. | 3,7 |

Bland respondenterna i enkäten fanns det tre medarbetare som svarade med de två lägsta möjliga svar i samtliga frågor, vilket jag tolkar som en tydlig missnöjesyttring. Genom att sätta låga värden kan de statuera sitt missnöje över skolledningens agerande och att de inte hört/lyssnat på personalen. Det är nog inget sammanträffande att antalet väldigt negativa respondenter överensstämmer väldigt väl med den mindre gruppens. Dessutom ligger respondenternas inställning till skolledningen i linje med den mindre gruppens. Denna inställning skiljer sig ganska markant från den större gruppens, vilket synliggörs tydligt i resultatet – se diagrammen i bilagan. Man letar efter misstag eller brister hos ledning för att sedan kunna lyfta det som kritik till den. Det blir en ansvarsförskjutning där man friskriver sig ansvaret till att bidra till förbättring och lägger det istället helt på ledningen. Denna inställning och attityd har under flera år fått möjlighet att gro djupa rötter på grund av skolans ostabila och föränderliga skolledning. Det är en problematik vi i skolledningen är medvetna om, men är svår att komma åt. Det går exempelvis inte att organisatoriskt bryta gruppen utan strategin är att aktivt arbeta med värdegrund i hela personalgruppen, bygga och stärka relationer och tillit. Ett arbete som kommer att ta lång tid.

En annan indikator på att insatser skolan vidtog gav resultat är att skolan hade en lägre andel korttidssjukrivna (1-14 dagar) under våren jämfört med förvaltningen i stort. Under perioden januari-juni var korttidssjukfrånvaron för förvaltningen 4,1% medan på enheten motsvarande siffra var endast 2,3%. Min bedömning är dock att personal som var sjuk eller hade symptom inte kom till jobbet utan stannade hemma. Men det som jag tror skiljer sig från många andra skolor är att de insatser och åtgärder vi vidtog lugnade den personal som övervägde att stanna hemma för stor oro och rädsla för att bli smittad av covid-19 ändå gick till jobbet.

Kapitel 6. Sammanfattning av mitt ledarskap i praktik och teori

Robinson (2012) beskriver tre ledarkompetenser: tillämpa relevant kunskap, lösa komplexa problem och bygga upp förtroendefulla relationer. Min uppfattning är att om verksamheten har byggt upp en kultur där personalen har ett stort förtroende för sin ledare så kommer man ställa sig bakom ledaren i en krissituation, trots att personalens aspekter inte tagits i beaktning i någon större utsträckning vid beslutsfattande. Detta gör att ledaren kan leda personalgruppen genom en komplex och svår situation, där möjlighet för att goda lösningar ska hittas och bra beslut kan fattas ges. Svedberg (2011) menar att en rektors trovärdighet bygger på lojalitet mot huvudmannen samt balans mellan solidaritet inåt organisationen och trohet utåt omvärlden. Om jag som rektor arbetar på att hitta en balans mellan dessa fyra delar kommer det bidra till att få en förtroendefull relation med medarbetarna. Och jag tycker att jag har kommit en bit på vägen i detta arbete och jag upplever att personalen har ett gott förtroende för mig som ledare, vilket även märktes under vårterminen med dess prövningar. Detta tror jag är anledningen till att de ställde sig bakom de beslut vi tog under våren och att majoriteten ändå tog ansvar för att stötta ledningen och bidra till en god arbetsmiljö.

Kommunikation var en av mina kraftfullaste ledarhandlingar som jag hade att tillgå och som jag använde. Genom att taktiskt och strategiskt tänka på hur jag formulerade mig, vad jag

skrev och sa samt när det skulle förmedlas så kunde det bidra till en trygghet hos personalen. I och med de veckovisa utskicken skapades en transparens och tydlighet kring varför de fattade beslut fattades, då personalen fick bakgrunden till och syftet med besluten förklarade. God kommunikatör, transparens och tydlighet är också punkter som återfinns i min ledardeklaration, precis som situationsanpassat ledarskap och relationellt ledarskap.

Det som behöver förbättras och stärkas är personalens känsla av att bli hörda och lyssnade på. Om personalen får en växande känsla av att inte bli lyssnade på är risken för att alla mina andra ledarhandlingar undermineras och tappar trovärdighet.

Kapitel 7. Utvecklingsplan

Jag anser att en av mina största styrkor som rektor är att jag är en ganska god kommunikatör. Jag tänker ofta och noga på hur jag formulerar mig, vad jag säger och när jag säger det. Det gäller såväl skriftligt som muntligt. Jag är dessutom ganska bra på att tolka både verbal och icke-verbal kommunikation, vilket gör att jag många gånger kan fånga upp signaler i tidigt skede. Detta hjälper mig att ha ett såväl relationellt som situationsanpassat ledarskap. För att ha ett relationellt ledarskap och förtroendefull relation med en medarbetare måste man kunna läsa av och tolka signaler för att sedan bemöta det på lämpligt sätt. Och kan jag läsa av och tolka en medarbetare då är det lättare att anpassa mitt ledarskap till den personen och vidta åtgärder och insatser därefter.

För mig att är tydlighet och transparens viktigt och jag försöker att tänka på det vid beslutsfattande. Många gånger lyckas jag med att få till det, andra gånger inte. Så detta är något jag behöver träna på att få till en rutin kring. Detta bidrar till att skapa en förståelse för hur verksamheten fungerar och varför beslutet fattas. Har personal den förståelsen ökar känslan av delaktighet och ansvar. Och har den hög känsla av delaktighet och ansvar så kommer de hjälpa mig till att bli en bättre ledare. De kommer att lösa problem på egenhand, påminna mig ifall jag missat något och/eller komma med förslag på förbättring.

Ett utvecklingsområde är att bli bättre på att lyssna på personalen som grupp, ta tillvara på deras åsikter och idéer. Ett sätt att förbättra detta är genom att ändra på mötesstrukturen så att det finns punkter på dagordningen som gör det möjligt för personal att lyfta sina tankar.

Jag behöver även arbeta på mitt tålamod. Och det gäller i olika situationer. Ibland tycker jag det går långsamt på mötet och vill skynda på, vilket gör att vissa då låter bli att säga det de tänkt. Det kan även vara i möten med enskilda medarbetare, där jag ganska snart tycker mig ha identifierat problemet och vill hoppa till problemlösningen. Det jag då har insett är att medarbetaren inte är redo utan behöver få prata klart och berätta hela sin historia, för om hen inte gjort det så är hen heller inte redo att prata lösningar.

Referenser

- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning. Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Denhardt, R. B. och Denhardt, J. V. (2008). *Konsten att leda: en fråga om timing, rytm och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Eek-Karlsson, L. (2012). Förgivettaganden och utmaningar. I E. Elmeroth (red.), *Normkritiska perspektiv: i skolans likabehandlingsarbete*. (1 uppl., s.11-27) Lund: Studentlitteratur.
- Folkhälsomyndigheten (2020). Skydda dig och andra. Tillgänglig 2020-09-21 från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/>
- Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Gjengedal-Madsen, J., Johansen, T. och Vinther Jensen, A. (2012). *Systemiskt ledarskap och organisationsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson-Hidén, B. (2017). Skolledarskap och etiskt hållbar kommunikation. I Å. Söderström (Red). *Etiska perspektiv på skolledares arbete* (s.49-66). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson-Hidén, B och Blossing, U. (2011). Hur ska rektor kommunicera för bättre ledarskap?. I U. Blossing (Red). *Skolledare i fokus* (s.195-209). Lund: Studentlitteratur.
- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg*. Malmö: Gleerups.
- Patel, R. och Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Robinson, V. (2015). *Elevnära ledarskap*. Stockholm: Lärarförlaget
- Rosén, H och Olsson, H. (2020, 17 mars). Så förbereder regeringen för att stänga alla skolor. Dagens Nyheter. Tillgänglig 2020-09-21 från: <https://www.dn.se/nyheter/sverige/sa-forbereder-regeringen-for-att-stanga-alla-skolor/>
- Svedberg, L. (2011). Hur kan rektor orientera i olika värdesystem?. I U. Blossing (Red). *Skolledare i fokus* (s.95-113). Lund: Studentlitteratur
- Svedberg, L (2012). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. (5 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges television. (2020, 11 april). Tidslinje: Tre månader sen första dödsfallet. Tillgänglig 2020-09-21 från: <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/tidslinje-tre-manader-sen-forsta-dodsfallet>

Bilaga

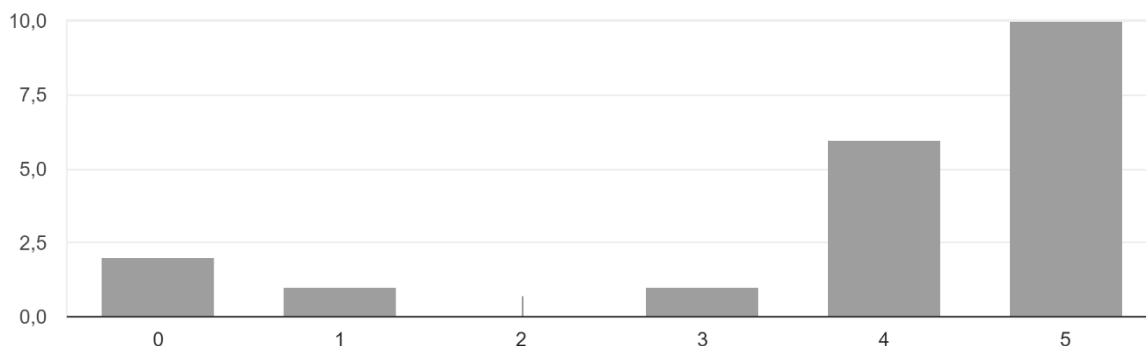
Undersökning

En kvantitativ undersökning genomfördes i september 2020 för att utvärdera skolledningens arbete under vårterminen kring covid-19. Undersökningen gjordes i form av en enkät som var digitalt och personalen fick en länk till den via mejl, där de informerades om att enkäten var anonym och frivillig samt syftet med den. Frågorna hade hög standardisering och struktur, där besvararen hade möjlighet att lämna kommentar till samtliga frågor. För den icke-svensktalade personalen fanns en engelsk översättning till respektive fråga. Frågornas utformning var i form av påstående där svarsalternativen bestod av en svarskala bestående av sex skalsteg (0-5) med ändpunkterna ”Instämmer inte alls” (0) och ”Instämmer helt” (5). Undersökningen begränsades till den personal som arbetade under vårterminen 2020 och som fortfarande i tjänst. Personalpopulation uppgick till 24 st varav 20 svarade. (Patel och Davidson, 2018)

Resultat

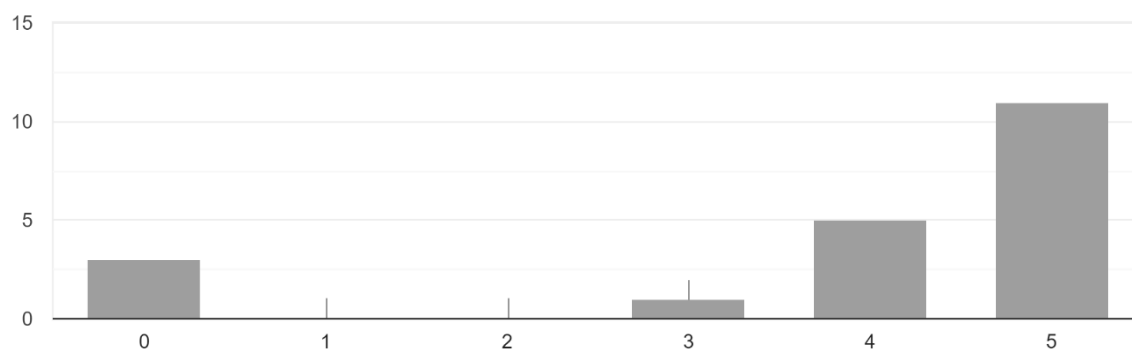
1. Jag tycker att utskicken och informationen från skolledningen var bra/värdefull. // 1. I think that the mailings and information from the school management were good / valuable.

20 svar



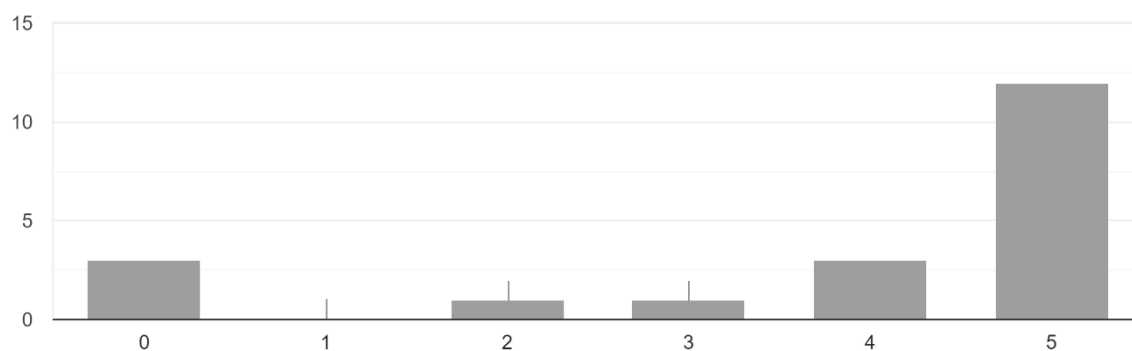
2. Jag tycker att skolledningen skickade ut information och uppdateringar i lagom mängd. // I think the school management sent a balanced and out good amount of information and updates.

20 svar



3. Jag upplever att skolledningen inte väntade utan agerade i ett tidigt skede av pandemin. // I feel that the school management t acted at an early stage of the pandemic and didn't stay passive.

20 svar



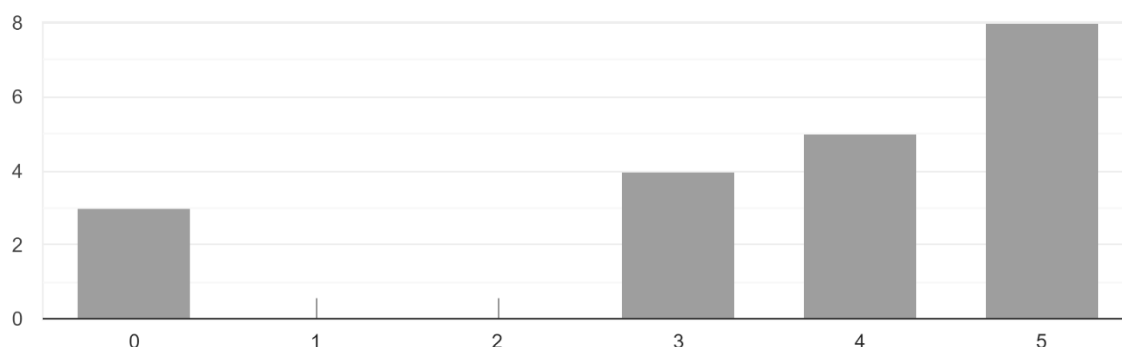
Möjlighet att kommentera (fråga 3). // Opportunity for comment

Ett svar

Skolledningen var exemplariska i hantering och mycket tidigt ute vilket skapade en bra och tydlig rutin för elever som personal.

4. Jag är nöjd med de insatser och åtgärder som skolan vidtog för att förhindra smittspridning, utifrån rådande situation. // I am satisfied w...e spread of infection, based on the current situation.

20 svar



Möjlighet att kommentera (fråga 4). // Opportunity for comment

4 svar

Rekommendationer för distansering inte fullföljdes som folkhälsomyndigheten hade rekommenderat.

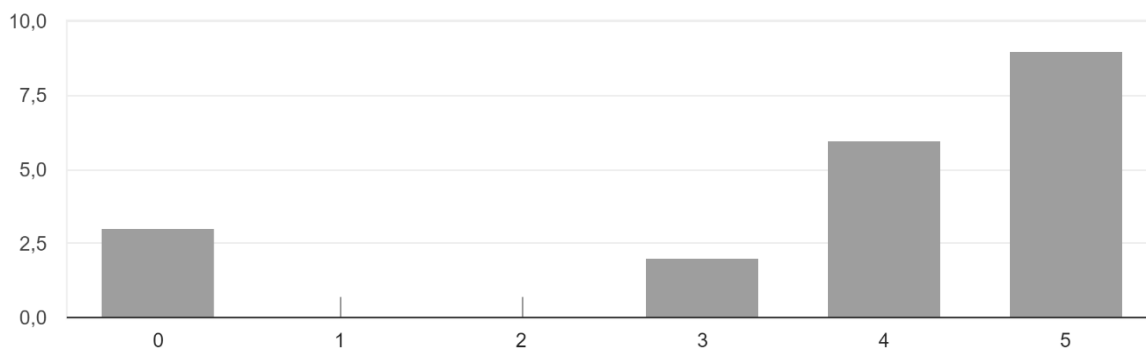
Det kom direkt upp schema och delegerades ut uppgifter så att alla blev delaktiga.

Borde undvika att åka på skolutflykter med kommunal trafik.

Genom att öka på olika aktiviteter i verksamheten under våren, värsta pandemi perioden, tycker jag inte att skolledningen har bidragit till att förhindra smittspridningen.

5. Jag upplever att skolan agerade och vidtog adekvata åtgärder i takt med händelseutvecklingen (smittspridningen i samhället). // I feel that the s...ment of events (the spread of infection in society).

20 svar



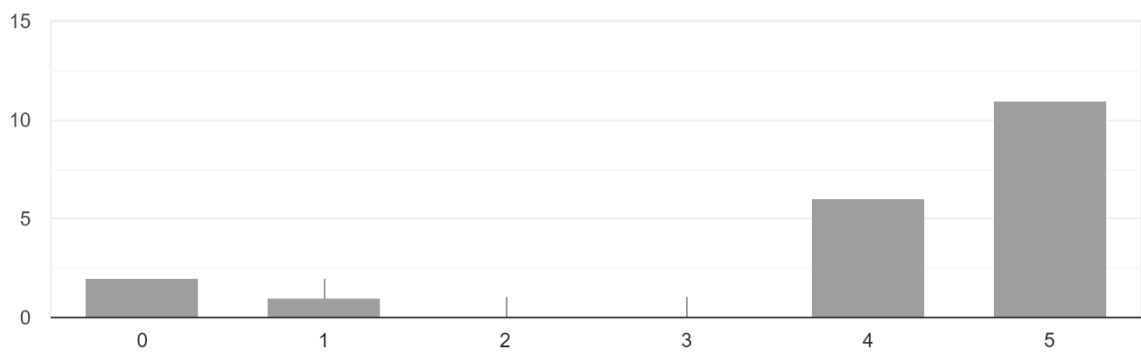
Möjlighet till kommentar (fråga 5). // Opportunity for comment

Ett svar

Alla som sysslat med teaterverksamhet vet att under repetitionstider och föreställningar är det inte möjligt att kunna hålla avstånd mellan varandra. Smittrisken är väldigt stor i alla moment, därför har ALLA institutioner som sysslar med kultur ställs in både repetitioner och föreställningar. Vi jobbade för fullt fram till 19 maj.

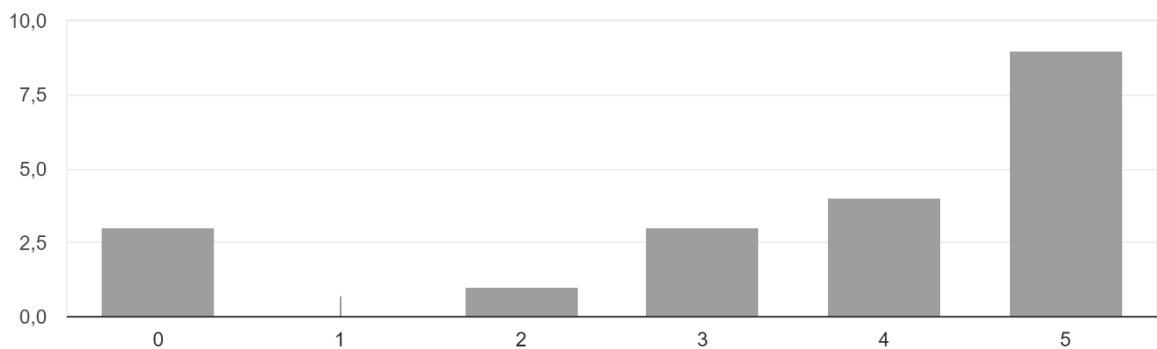
6. Jag upplever att skolledningen höll sig uppdaterade och a jour kring händelseutvecklingen av covid-19. // 6. I feel that the school management k... to date on the development of events of covid-19.

20 svar



7. Jag upplever att skolledningen tog personalgruppens oro på allvar kring covid-19. // 7. I feel that the school management took the staff's concerns about covid-19 seriously.

20 svar



Möjlighet till kommentar (fråga 7). // // Opportunity for comment

Ett svar

Kunde varit lite snabbare och tydligare

8. Jag upplever att jag kunde gå och prata med skolledningen om min oro kring covid-19. // 8. I feel that I could go and talk to the school manag...ent about my concerns and worries about covid-19.

20 svar

