



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Examensarbete

Att leda är att få andra att växa, att göra andra bra
En jämförelse av ledarskap i förskola, skola och lagidrott



Författare: Åsa Östergren
Handledare: Marika Danielsson
Examinator: Elisabeth Elmeroth
Termin: ht 13
Läroutbildningen
Självständigt arbete 15 hp
GO2963

Författarens namn: Åsa Östergren

Titel ”Att leda är att få andra att växa, att göra andra bra” (*En jämförelse av ledarskap i förskola, skola och lagidrott*)

Engelsk titel: “To lead is to get others to grow, to make others good” (*A comparison of leadership in preschool, school and team sports*)

Abstrakt

Det här examensarbetet handlar om ledarskap inom förskola, skola och idrottslag. Syftet var att undersöka innebörden i att vara förskolechef, rektor och idrottsledare, granska skillnader i de olika uppdragen samt vad som leder till framgång eller måluppfyllelse. För insamling av empiri användes enkäter.

Att vara ledare är en gammal sysselsättning och redan för urminnes tider grupperade vi oss under en ledare för att nå våra mål. Dagens föränderliga, konkurrenskraftiga samhälle kräver ett annorlunda ledarskap. Undersökningen i det här examensarbete visar att ledarskap inom förskola, skola och idrottslag är komplext och situationsbundet. Det innebär att kunna leda sig själv, att kunna leda andra, vara engagerad, ha medkänsla och kunskap om hur människor fungerar, om lagar, förordningar och om olika varor och tjänsters efterfrågan. Att vara förskolechef, rektor och idrottsledare innebär att leda och skapa förutsättningar för medarbetare och för spelare att utvecklas och lyckas både individuellt och i grupp med olika grundförutsättningar. En förskolechef och en rektors arbete är avlönat men en idrottsledares uppdrag ofta är ideellt. Trots olika förutsättningar har ledarna ett liknade förhållningsätt till människorna i dess specifika verksamhet. För att nå framgång eller måluppfyllelse som förskolechef, rektor och idrottsledare krävs en tydlig vision med olika delmål och ett genuint intresse för andra människor, samt en strävan efter att se andra utvecklas, ”att se andra växa, att göra andra bra”.

Nyckelord

Ledare – Ledarskap - Förskolechef - Rektor - Idrottsledare - Framgång

Tack

Tack till alla fantastiska ledare som finns ute i olika verksamheter som förskola, skola och inom idrotten. Tack för att ni får andra människor att växa, att göra andra bra!

Innehåll

1 Inledning	3
2 Syfte	3
2.1 Frågeställningar	4
3 Litteraturgenomgång	4
3.1 Ledarskap	4
3.2 Ledare, ledarskap och framgångsfaktorer	5
3.3 Det förändrade samhället	8
3.4 Framgång, vision, värdegrund	9
3.5 Ledarstilar	10
3.6 Förskolan, Skolans och idrottens uppdrag	10
3.7 Förskolechef	12
3.8 Rektor	14
3.9 Idrottsledare	16
3.10 Framgångsfaktorer	17
4 Vidare forskning	18
5 Metod	19
5.1 Genomförande	19
5.2 Datainsamlingar och avgränsningar	20
5.3 Etiska aspekter	20
5.4 Metodkritik	20
5.5 Tillförlitlighet	21
6 Resultat/analys	21
Att vara förskolechef, rektor och idrottsledare	21
6.1 Skillnader och likheter i en förskolechef, en rektor och en idrottsledares uppdrag	23
6.2 Att leda som förskolechef, rektor eller idrottsledare och nå framgång och måluppfyllelse	23
6.3 Sammanfattning	24
7 Diskussion	25
Det förändrade samhället med förändrade villkor och fostringskrav kräver förändrade ledare	25
7.1 Ledarskap och faktorer som påverkar utövandet	25
7.2 Olika sätt att leda på	27
7.3 Vision och värdegrund bildar en gemensam identitet	28
7.4 Ledarskap innebär förändring	29
7.5 Att uppnå framgång eller måluppfyllelse	30
7.6 Sammanfattning	31
Referenser	I
Övriga källor	II
Bilagor	III
Enkätfrågor	III

1 Inledning

Dagens globaliserade och konkurrensutsatta samhälle ställer höga krav på olika verksamheter att prestera och nå goda resultat. Förskola, skola och idrottsföreningar är påverkade av samhällets föränderlighet. Faktorer som kvalitet, kundtillfredsställelse och konkurrenskraft är aktuella begrepp eftersom föräldrar, barn och aktiva kan jämföras med konsumenter med rätt att välja förskola, skola, idrottsförening eller lag. För att vara attraktiv gäller det att påvisa goda resultat och god kvalitet. Hur uppnår en förskola, skola, en förening eller ett lag god kvalitet och vad gör en verksamhet bra? Är det en förskolechef, en rektor eller en idrottsledare som leder och coachar människorna i verksamheten till framgång och måluppfyllelse?

Vi har sedan urminnes tider organiserat oss i grupper för att utföra olika uppgifter, komma på nya idéer, för att överleva och för att fostra individer (Wheelan 2010). I dessa grupperingar är en ledare viktig för att organisera, strukturera och för att få gruppen att sträva mot samma mål. Genom att leda människor i grupp skapas bättre förutsättningar att prestera mer tillsammans än vad var och en kan göra för sig själv (Bruzelius & Skärvad 2012). ”Med rätt man på rätt plats kan vi nå framgång”, citatet kan komma från en förskolechef, en rektor eller en idrottsledare. Vad innebär det att vara ledare inom förskolan, skolans eller inom idrottens värld? Skiljer sig de olika uppdragen åt och finns det något gemensamt sätt att leda för att nå framgång eller måluppfyllelse? Utifrån dessa funderingar är arbetets syfte och frågeställningarna formulerade.

2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att visa på hur ledare som förskolechef, rektor och idrottsledare ser på sina uppdrag. Jag kommer även att visa på skillnader i de olika uppdragen samt påvisa vad de olika ledarna anser leder till framgång eller måluppfyllelse?

2.1 Frågeställningar

Vad innebär det att vara förskolechef, rektor eller idrottsledare?

Vad skiljer en förskolechefs, en rektors och en idrottsledares uppdrag åt?

Hur kan man som förskolechef, rektor eller idrottsledare nå framgång eller måluppfyllelse?

3 Litteraturgenomgång

För att få en teoretisk grund och lättare kunna analysera och förstå insamlad empirimaterial beskrivs ledarskap samt vad det innebär att vara förskolechef, rektor och idrottsledare och ledarskapfaktorer som gynnar framgång eller måluppfyllelse.

3.1 Ledarskap

I dagens konkurrens kraftiga samhälle gäller det för verksamheter som förskola, skola och idrottsföreningar att vara attraktiva. För att uppnå detta krävs det bland annat en ledare för att organisera och strukturera människor att nå gemensamma mål och därigenom framgång och måluppfyllelse. Ledarskap är idag ett omdiskuterat och svårdefinierat ämne. Många framgångsrika ledare inom idrotten och andra verksamheter har skrivit böcker med egna erfarenheter om ledarskap och framgång och alla är överens om att det inte finns någon universell framgångsmetod. Oavsett duktig ledare eller inte kan han/hon inte ensam påverka ett resultat eller en framgång utan en ledare är i behov av andra, de som blir ledda samt vilken miljö och vilka ramfaktorer som finns. Oavsett villkor innebär ledarskap att leda människor till att prestera och nå framgång (Hassmen m.fl. 2003).

Att vara ledare innebär arbetsuppgifter som ett ledningsansvar i en verksamhet och att leda människor. Ledarskap handlar om ledarens personliga sätt att hantera konflikter och relationer med sina medarbetare i syfte att nå ett uppsatt mål samt alla de uppgifter som hör till en ledningsroll och ett ledningsansvar. Det handlar till stor del om att skapa engagemang, lust och energi hos de som leds och att utforma affärs idéer, mål och göra verksamheten intressant för olika kunder (Bruzelius & Skärvad 2012).

I forskning gällande ledarstil och ledareegenskaper finns olika åsikter om man blir född till ledare eller om ledarskap är något man kan öva upp. I diskussionen framhävs dock en del egenskaper som viktiga när det gäller ledarskap bl.a. självkänedom, självförtroende emotionell intelligens och social förmåga (Hassmen & Hassmen 2010).

I aktuell forskning har det framkommit att det inte finns något generellt bästa sätt att utöva ledarskap på utan ledarskapet måste anpassas till den situation och till de olika faktorerna som råder i gällande stund, dvs. ett situationsanpassat ledarskap (Bruzelius & Skärvad 2012). Även Axiö (2000) skriver om ledarskapsmodeller i sin forskarrapport och nämner det situationsanpassade ledarskapet men även om ledarmodellen: management by walking around vilket innebär att den som leder vistas ute i verksamheterna och har en vardaglig kontakt med sina medarbetare. Vilket även Ekman (2003) skriver om vikten med de formella och informella samtalen med medarbetarna. Genom ”småpratet” ökas personalens kompetens, kreativitet, och arbetsglädje. Gospic (2012) anser att framtidens ledare är de som organiserar, strukturerar och engagerar medarbetarna med kunskap om hur den mänskliga hjärnan fungerar.

När det gäller metoder som leder till framgång finns det många omdiskuterade modeller och tillvägagångssätt, men det som kännetecknar ett gott ledarskap är där ledaren agerar utifrån en bestämd vision med olika delmål. Ledaren bör dessutom ha god självkänedom, kunskap om hur andra agerar och fungerar, kunskap om lagar, förordningar, om varor och tjänster, kunskap om den specifika verksamhet som den agerar i, ett genuint intresse för andra människor samt en vilja att se och få andra att utvecklas och att lyckas.

3.2 Ledare, ledarskap och framgångsfaktorer

Vad innebär det att vara ledare och att leda och vilka är det som leder samt vad kännetecknar en framgångsrik ledare? I följande text finns en sammanfattning vad några författare anser om ledare, ledarskap, faktorer som påverkar ledares agerande samt hur en ledare kan nå framgång eller måluppfyllelse.

Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Ledarskap är en gammal sysselsättning och redan för urminnes tider grupperade vi oss för att nå våra mål som då bland annat var att jaga, samla mat, skydda och fostra barn. Att vara ledare och leda människor idag är ett mer komplext och omdiskuterat ämne både bland de som leder och bland forskare. För att kunna leda krävs det fyra komponenter, en som utövar ledarskap (ledaren), minst en som följer (följare), en situation som detta sker i (ofta i en verksamhet eller en grupp av något slag) och själva ledarskapet som utövas av ledaren och följarna i situationer med externa aktörer. Vi har alla börjat vårt liv som följare till våra föräldrar som lotsade oss när vi växte upp och vi har alla träffat på någon eller några personer som gjort intryck på oss genom sitt ledarskap. Dessutom utövar vi alla ledarskap då vi påverkar någon annan (Hassmen & Hassmen 2010).

En ledare kan vara vald både uppifrån verksamhetens styrning och nedifrån från medarbetarna med ett uppdrag att skapa en vision med olika delmål för att nå ett slutgiltigt mål (Nilsson 2013). Arbetet att leda innebär att framgångsrikt kunna starta och genomföra olika förändringar. För att lyckas krävs det olika förmågor hos ledaren, bland annat kunskap om sig själv, om andra människor, om den verksamhet den agerar i och om efterfrågan på varor och tjänster. Ett gott ledarskap bygger på förmågan att se och skapa förutsättningar för andra att lyckas och även ha olika egenskaper som: social, intresserad av andra människor, kunna skapa trygghet och förtroende och kunna kommunicera. Vad vi bedömer som ett gott ledarskap påverkas utifrån den rådande kultur och det samhälle det utövas i. Ledarskap beskrivs kortfattat i texterna nedan.

Hassmen och Hassmen (2010) anser att en ledares uppgift är att inrikta sig på människorna i organisationen, försöka motivera och inspirera och på ett tydligt sätt ange riktning som utvecklar verksamheten och medarbetarna. I ett ledarskap ingår även att lösa problem samt organisera och strukturera verksamheten. Hur vi bedömer och betraktar en ledare beror på i vilken kultur och i vilket socialt sammanhang vi lever i. Enligt Nationalencyklopedin beskrivs ledarskap som det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag (NE 2013). Gospic (2012) anser att ledarskap är ett sätt att lotsa andra människor att må och prestera bra och att detta sker på bästa sätt när ledaren har kunskaper om hur den mänskliga hjärnan fungerar i olika situationer.

Fahlstöm och Hageskog (2010) beskriver ledarskapet som en process eller ett samspel mellan en eller flera personer och i olika sammanhang. Ledarens ansvar är att på olika sätt försöka påverka följarna med avsikt att nå de gemensamma målen. En ledare påverkar gruppens identitet, sammanhållning och kultur. Enligt Alexandersson och Pettersson (2001) är ledarskap att möta någon där den befinner sig fysiskt, och mentalt. Det gäller att leda med kunskaper som hur just denna individ lär och tar till sig information och ny kunskap. Genom detta möte skapas ett förtroende som är en av grunderna i ett gott ledarskap. När ett förtroende skapats är det lättare att leda och utveckla människor. Detta kan ske på olika sätt, t.ex. teoretiskt, tekniskt, mentalt eller socialt. För att kunna möta och leda andra måste ledaren kunna möta sig själv, ha insikt om vem och varför han/hon gör olika saker.

Bruzelius och Skärvad (2012) beskriver ledaruppdraget och att det utgår från ledaren själv och dennes personlighet. Ingen människa är effektiv i alla situationer och därför är ledarskapet situations beroende. Det är viktigt att den som åtar sig eller utser en ledarroll att definiera tydliga krav och förväntningar. Ett ledarskap innebär en kompetens att leda verksamhet och människorna i den. Det gäller att framgångsrikt starta och genomföra nödvändiga förändringar och att omge sig med rätt kompetens. En förändring kräver utveckling av en vision och en insikt om vad som motiverar medarbetare och att som ledare leva varje dag som man lär.

Nilsson (2013) anser att allt ledarskap bygger på en förståelse, att kunna tänka sig in i, se och skapa förutsättningar. Ledarskapet finns hos mig, vem jag är och vilken förmåga jag har att förstå andra. Som ledare behöver jag veta mina uppgifter, var befinner jag mig i mitt ledarskap. Vem jag är och vilken människosyn jag bär med mig. Jag som ledare måste även ifrågasätta sanning, vem sanning är det, vad beror det på och vad består den av. En ledare kan vara vald både uppifrån och nedifrån med ett uppdrag med ett mål att nå framgång eller en förändring.

Oavsett hur en verksamhet ser ut innebär ledarskapet till stor del av problemlösning eller utmaningar av någon form vilket leder till förändring. En framgångsrik ledare måste lära sig leda i en komplex omvärld och kunna samspele och skapa relationer med olika individer både inom och utanför den egna verksamheten. En ledare behöver känna till den rådande verksamhetskultur som finns, dvs. vilka normer och värden,

grundläggande synsätt som förekommer, uppfattningar och värderingar som kulturens medlemmar har för att lättare kunna genomföra en förändring på bästa sätt (Hassmen & Hassmen 2010). När det sker en förändring är det våra sinnestillstånd som är ofta avgörande hur vi mår och hur vi presterar. Dessa förändras hela tiden beroende på våra upplevelser, om vi blir arga, glada, eller ledsna beroende på situation och förhållningsätt till omgivningen. Därför är det en förutsättning för att vi vet hur vi själva och andra kan reagera på olika saker och hur vi kan få till en sinnesförändring om så behövs (Alexandersson & Pettersson 2001)

3.3 Det förändrade samhället

Det samhälle vi lever i idag är förändrat, vi samlas inte längre runt en lägereld utan runt tv-apparater i funktionella hus med modern kommunikation inom nära räckhåll. Genom internets interaktivitet, åsiktsutbyte och lättillgänglighet har vi gått från ett informationssamhälle till rekommendations samhälle vilket innebär hög konkurrens och krav på de som levererar olika varor och tjänster (Sandgren 2009). Idag har du som konsument möjligheten att välja olika varor och tjänster, alltifrån elavtal till förskola, skola . Även sociala nätverk har ökat vilket leder till en ny form av demokrati som påverkar samhället. Dagens barn och ungdomar vistas i samhället med en attityd om att de har rätt att vistas här, de är personer/individer som äger rätt att bli lyssnade på (Juul & Jensen 2009). Detta innebär förändrade villkor på ledarskap och fostringskrav i olika samhällsorganisationer. I förskolans läroplan, Lpfö 98:2010 (Skolverket 2013), skolans läroplan, Lgr 11 (Skolverket 2013) och på riksidrottsförbundets hemsida (re.se 2011) finns texter om uppdraget att fostra framtidens samhällsmedborgare:

”Förmågan att kunna kommunicera, söka ny kunskap och kunna samarbeta är nödvändigt i ett samhälle präglad av ett stort informationsflöde och en snabb förändringstakt. Förskolan ska lägga grunden till att barnen på sikt kan tillägna sig de kunskaper som utgör den gemensamma referensram som alla i samhället behöver”

(Skolverket 2013.Lpfö 98:2010, sidan 6)

”Skolan har i uppdrag att överföra grundläggande värden och främja elevernas lärande för att därigenom förbereda dem för att leva och verka i samhället. Skolan ska förmedla de mer beständiga kunskaper som utgör den gemensamma referensram alla i samhället behöver. Eleverna ska kunna orientera sig i en komplex verklighet, med ett stort informationsflöde och en snabb förändringstakt. Studiefärdigheter och metoder att tillägna sig och använda ny kunskap blir därför viktiga. Det är också nödvändigt att eleverna utvecklar sin förmåga att kritiskt granska fakta och förhållanden och att inse konsekvenserna av olika alternativ”

(Skolverket 2013. Lgr 11, punkt 1)

”Idrotten är en av samhällets viktigaste resurser. Kort sammanfattat kan man säga att idrottsrörelsen i högre grad än övriga samhället fostrar mer fysiskt och psykiskt välmående individer”

(re.se 2011)

Oavsett samhällets förändringar måste vi människor se till att handla och agera för ett hållbart samhälle. Precis som för urminnes tider måste vi anpassa oss utifrån de samhällsnormer och den utveckling som finns idag, vi måste inrikta våra krafter på att överleva och göra det på bästa möjliga sätt, Charles Darwin uttryckte det: ”survival of the fittest” (Lundberg & Eidwall 2010). För att anpassa oss till det nya samhället med dess nya interaktiva kommunikation krävs det förändrade egenskaper hos den som leder.

3.4 Framgång, vision, värdegrund

För att nå framgång är det viktigt att skapa en tydlig vision som anger en riktning och ett syfte i en förändringsprocess. En gemensam vision kan leda till att en organisations medlemmar strukturerar och motiveras så att de bildar en gemensam identitet”, vi är och tillhör något gemensamt” med ett förenat syfte och mål (Hassmen & Hassmen 2010). Den gemensamma visionen leder till att arbetet struktureras och fokuseras lättare samtidigt som människorna skapar en ömsesidig värdegrund (Gospic 2012).

Allt mänskligt beteende är målinriktat på ett eller annat sätt och allt vi gör har ett syfte. Om inte ledaren kan konkretisera, motivera och inspirera medarbetarna i organisationen blir visionen endast konstruktion av tomma ord. En vision kan vara både individuell och gemensam med tydliga krav på varje individ och relation. Vad förväntas av mig, av dig och av oss tillsammans. Visionen måste synas genom både ord och handling och genomsyra hela verksamheten. Den gemensamma framtidssynen är ett sätt att nå målet

och för att komma dit på bästa sätt motiveras medarbetarna med olika delmål (Hassmen & Hassmen 2010).

Vi lever idag i olika kulturer med olika samhällsnormer och olika värderingar om vad som anses viktigt. Vad är då en värdegrund? Enligt NE (2013) är det de grundläggande värderingar som formar en individs normer och handlingar. Inom förskola och skola sker värdegrundsarbetet överallt och hela tiden. Barn och ungdomar fostras med de grundläggande värden som vårt demokratiska samhälle vilar på (Skolverket 2013). Även idrotten fostrar våra barn och ungdomar genom den kultur och de rådande normer som finns inom de olika föreningarna.

3.5 Ledarstilar

Det finns många definitioner på ledarskap och dess stil eller sätt att leda. Det gemensamma ledarstilarna har är att ledarskap omfattar en inflytandeprocess som sker i relation mellan ledare och följare i dess egna specifika kultur och sammanhang (Sveningsson & Alvesson 2010). Under årens lopp har det beskrivits många olika sätt och stilar att leda, men forskare idag är överens om att ledarskapet är komplext och att ledare använder olika stilar utifrån den situation de befinner sig i.

Ledarskap kan diskuteras, problematiseras utifrån: vem ledaren är, vad ledaren åstadkommer, var ledaren agerar och hur ledaren får saker och ting gjorda (Sveningsson & Alvesson 2010). Fränkel (2004) skriver om ledarstilar och om hur Kurt Lewin med sin forskning på 30- talet myntade begreppet ledarstilar och därmed påvisade hur olika sätt att leda grupper påverkade attityder och beteenden hos de som blev ledda. En ledarstil kan bedömas utifrån två variabler. Den ena hur resultatnriktad ledaren är, hur viktigt det är att prestera och uppnå goda resultat och den andre hur resultatorienterad ledare är, hur mycket gruppmedlemmarnas relationer betyder. Ledarskap kräver flexibilitet och vad som är rätt stil i en situation är inte det i en annan.

3.6 Förskolan, Skolans och idrottens uppdrag

Förskola, skola och inom idrotten fostrar alla våra framtida samhällsmedborgare, de förmedlar de rådande normer och regler som existerar i den kultur och det samhälle de växer upp i. Både i förskolans läroplan ,Lpfö98:2010 (Skolverket 2013) och i grundskolans läroplan ,Lgr11 (Skolverket 2013) finns det skrivet om det globaliserande, föränderliga samhällets krav där barn och elever ska lära sig att samarbeta, inhämta,

söka, kritiskt kunna granska olika fakta och information. De ska fostras till våra framtida samhällsmedborgare som med kunskaper som det gemensamma samhället kräver. I förskolans läroplan ,Lpfö98:2010 (Skolverket 2013) finns läroplanens uppdrag beskrivet, där står bl.a. att förskolan ska främja barnens förmåga att kunna kommunicera, söka ny kunskap och att kunna samarbeta. Vilket är nödvändig i ett samhälle präglad av ett stort informationsflöde och en snabb förändringstakt. Förskolan ska lägga grunden till att barnen så småningom kan tillägna sig de kunskaper som består av den gemensamma referensram som alla i samhället behöver. De ska även få möjligheter att utveckla sin förmåga att iaktta och ges möjlighet att enskilt reflektera och fördjupa sig i en fråga och söka svar. Förskolan ska vara en levande social och kulturell miljö som stimulerar barnen att ta initiativ och som utvecklar deras sociala och kommunikativa kompetens.

I skolans läroplan,Lgr11 (Skolverket 2013) finns skolans samhällsuppdrag beskrivet. Skolan ska tillsammans med hemmen underlätta elevers allmänna personliga utveckling till aktiva, kreativa, kompetenta och ansvarsställande individer och medborgare. Skolans uppdrag är att sprida grundläggande värden, underlätta elevernas lärande och därigenom förbereda dem för att leva och fungera i samhället. Skolan ska lära ut de kunskaper som utgör den gemensamma referensram alla i samhället behöver. Eleverna ska kunna orientera sig i en ombytlig verklighet, med ett stort informationsflöde och en snabb förändringstakt. Det är också nödvändigt att eleverna utvecklar sin förmåga att kritiskt granska fakta och förhållanden och att inse konsekvenserna av olika alternativ.

Idrotten kan ses som en verksamhet med ett fostrande uppdrag där barn och ungdomar får lära sig samhällets kulturella normer och värderingar. Genom att samverka i olika lag och följa olika regler och kulturella normer fostras idrottande barn och ungdomar både socialt, demokratiskt och fysiskt. Socialisering är en process där individen lär sig regler, attityder, normer och värderingar genom att integrera med andra. Idrotten kan ses som en representation av det sociokulturella system som den existerar i, den förmedlar de värderingar och normer som utmärker samhällsstrukturen (Hassmen & Hassmen 2010).

3.7 Förskolechef

En förskolechef är en ledare inom samhällsorganisationen förskola där barn från ett till fem år vistas och i och med den nya läroplanen, Lpfö 98:2010 (Skolverket 2013) har han/hon fått ett förtydligt ansvar. En förskolechefs uppdrag är komplext med krav från stat och kommun, medarbetare och från föräldrar.

De första ledarna inom förskolan var kvinnliga eldsjälarna som kunde liknas vid egenföretagare som utövade ledarskap över den verksamhet de bedrev. De startade barnkrubbor, daghem osv. Den kvinnliga ledarens uppdrag var att ta hand om barnen. Vart efter att förskolans verksamhet växte, krävdes det mer av verksamheten, utbildad personal, nya lokaler, mat och leksaker till barnen. På 1940-talet blev socialstyrelsen huvudman och organisationen kring förskolorna blev en riksomfattande del. En chefsposition grundades och kallades föreståndarinna eller föreståndare eftersom på 1960-80-talet även kunde anställas inom daghemmen. På socialkontoren sköttes verksamheternas kösystem och andra kontorsuppgifter. De som arbetade på daghemmen hade som uppgift att ta hand om barnen och de som hade det yttersta ansvaret för daghemmen var kommunchefen eller socialstyrelsen (Ivarsson Alm 2013).

När kommunen byggde ut daghemsverksamheten blev verksamheterna uppdelade i distrikt och barnstugechefer var vanligt förekommande i större städer. Det kunde även finnas mellanchefspositioner, det man kallar förskolechef som har en chefsnivå över sig och en arbetsgrupp under sig som man ansvarade för. Idag påpekar skolverket (2013) i Lpfö 98:2010 att förskolorna endast ska ha en chef, en förskolechef eftersom de anställda och föräldrar ska veta till vem de ska vända sig till i frågor som rör chefskapet. Det ledarskap som dominerar inom förskoleverksamhet i dag är ett distanserat ledarskap eftersom en förskolechef kan ha ansvar över fler förskolor med långt avstånd emellan och han/hon hinner inte möta personalen kontinuerligt (Ivarsson Alm 2013).

Kommunerna har idag fria händer att organisera verksamheten i förskola och skola vilket inneburit att kommunernas förskoleverksamheter ser olika ut. Mycket av ansvarsuppgifter som låg på chefsnivå har lagts på den ansvarige förskolläraren som tillsammans med andra medarbetare, föräldrar och barn ska utforma och styra arbetet i förskolan utifrån gällande lagar och läroplaner (a.a.)

Idag är utbildningsdepartementet ansvarigt för förskolan och därmed har förskolans pedagogiska roll med målsättningen att varje barn ska få en bra start i sin utbildning

stärkts. Förskolechefen har fått ett förtydligt ansvar och ett eget kapitel i läroplanen, Lpfö 98:2010 (Skolverket 2013). Det är hon/han som har det yttersta ansvaret för förskolans kvalitetsarbete samt att utveckla verksamheterna utifrån gällande statliga och kommunala styrdokument. Den ledare som man tillsätter för att leda en förskoleverksamhet har stor betydelse för hur verksamheten utformas och om den motsvarar de förväntningar finns från föräldrar, stat och kommun (Ivarsson Alm 2013).

I förskolans läroplan, Lpfö98:2010 (Skolverket 2013) finns förskolechefens roll och ansvar tydligt formulerat. En förskolechef ska verka som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal samt ha det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har ansvaret för förskolans kvalitet och har då, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att:

- *Systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten.*
- *Det systematiska kvalitetsarbetet genomförs under medverkan av förskollärare, barnskötare och övrig personal samt för att erbjuda barnens vårdnadshavare möjlighet till deltagande i kvalitetsarbetet.*
- *Förskolans arbetsformer utvecklas så att barnens aktiva inflytande gynnas.*
- *Förskolans lärandemiljö utformas så att barnen får tillgång till en bra miljö och material för utveckling och lärande.*
- *Verksamheten utformas så att barn får det särskilda stöd och den hjälp och de utmaningar de behöver.*
- *Upprätta, genomföra, följa upp och utvärdera förskolans handlingsprogram för att förebygga och motverka alla former av diskriminering och kränkande behandling, såsom mobbning och rasistiska beteenden bland barn och anställda.*
- *Formerna för samarbete mellan förskolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om förskolans mål och sätt att arbeta.*

- *Samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet och att samverkan kommer till stånd för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete, och personalen kontinuerligt får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.*

(Skolverket 2013. Lpfö98:2010. sid. 6)

3.8 Rektor

Enligt Hallerström(2006) har en rektors uppdrag förändrats från att examinera och kontrollera lärare till att vara administrativ chef och idag vara både pedagogisk ledare och administrativ chef. Dagens förväntningar på en rektor är många och kommer från olika aktörer, vilket innebär motstridiga krav och kontextuellt beroende.

Enligt landets första skolordning 1571 så var rektorns uppgift att examinera lärare och se till att de förde ett anständigt och nyktert leverna. Vid 1649 års skolordning för läroverken i Sverige skulle det finnas en rektor vid varje lärdomsskola och gymnasium. När den obligatoriska kommunala skolan och infördes 1842 var kyrkan länge den som styrde och kontrollerade verksamheten och någon rektor fanns inte. I början av 1900-talet infördes folkskoleinspektörer med uppdraget att kontrollera, vara igångsättare och beskydda skolor. Därefter kom överlärarna som var en lärartjänst med viss administrativ syssla utöver den undervisning som bedrevs (Hallerstöm 2006).

I samband med kommunreformen på 1950 talet och den obligatoriska skolan etablerades skolledare i den nya grundskolan. När skolformen ändrades till grundskolereform 1962 infördes rektorstjänsten. Idag har en rektor det formella ansvaret för att skolan utvecklas i riktning mot fastställda mål. Under de senaste åren har arbetsuppgifterna och ansvarsområdena ökat och idag ska en rektor ansvara och utveckla den pedagogiska verksamheten så att skolans mål uppnås.

Att vara i en rektorsposition innebär många förväntningar och krav från omgivningen. Det är krav från lärare, föräldrar, elever, från kommunens invånare och från samhället i stort (Hallerstöm 2006).

I grundskolans läroplan ,Lgr 11, punkt 2.8 (Skolverket 2013) finns rektorns uppdrag tydliggjort. Där finns det skrivet att som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det generella ansvaret för att verksamheten som helhet siktar mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp

och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att:

- *Skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas.*
- *Skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel.*
- *Undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver.*
- *Kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan.*
- *Resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör.*
- *Undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet.*
- *I undervisningen i olika ämnen integrera ämnesövergripande kunskapsområden, exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger.*
- *Samarbetsformer utvecklas mellan förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande.*
- *Samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete.*
- *Formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ.*
- *Samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning.*
- *Den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning.*
- *Personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.*

- *Skolans internationella kontakter utvecklas, och skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.*

(Skolverket 2013. Lgr11. Punkt 2.8)

3.9 Idrottsledare

Fahlström och Hageskog (2010) skriver om idrottsledarskap och att det är en process ett samspel mellan ledaren och efterföljaren/efterföljarna och det sammanhang de befinner sig i. I denna process är det ledarens uppgift att på olika sätt skapa möjligheter för följarna att nå de uppsatta målen. Ledaren och de uppsatta målen påverkar gruppens identitet, sammanhållning och kultur.

Riksidrottsförbundet är den samlade idrottsrörelsens medlemsorganisation som företräder idrotten både nationellt, mot politiker och myndigheter som internationellt. Förbundet arbetar även för idrottens framtidsfrågor. Svensk idrott bygger på ideell verksamhet som motsvarar ca 70 000 heltidsanställda. Det ideella arbetet bygger på ett eget engagemang, och en egen drivkraft vilket gör den unik. Svensk idrott är samlad i en organisation Riksidrottsförbundet där alla lag och föreningar arbetar och verkar för samma vision och värdegrund. Idrotten följer även FN:s delegation om de mänskliga rättigheterna, barnkonventionen och konventioner för personer med funktionsnedsättningar (Riksidrottsförbundet 2011). Svenska idrottsrörelsens vision (Riksidrottsförbundet 2011 & SISU 2013) är att bli världens bästa på alla nivåer och med fyra gemensamma värderingar:

- *Glädje och gemenskap är starka drivkrafter för att idrotta. Vi vill bedriva och utveckla all verksamhet så att vi ska kunna ha roligt, må bra och prestera mera.*
- *Allas rätt att vara med innebär att alla som vill ska kunna vara med utifrån sina förutsättningar. Alla som vill oavsett nationalitet, etniskt ursprung, religion, ålder, kön eller sexuell läggning samt fysiska och psykiska förutsättningar, får vara med i föreningsdriven idrottsverksamhet.*
- *Demokrati och delaktighet föreningsdemokrati innebär att alla medlemmars röst har lika värde. Delaktighet innebär att all som deltar får vara med och bestämma om och ta ansvar för sin verksamhet. Demokrati och delaktighet ska utövas jämställt och oavsett bakgrund.*
- *Rent spel och ärlighet är en förutsättning för tävlande på lika villkor. Det innebär att hålla sig inom ramarna för överenskommelser och en god etik och moral. Att verka mot fusk, doping och en osund ekonomi, mot mobbning, trakasserier och våld såväl på som utanför idrottsarenan*

(re.se 2011.sisuidrottsutbildarna.se 2013)

3.10 Framgångsfaktorer

Hur kan man som ledare skapa framgång med sina medarbetare eller spelare? Axiö (2000) anser att en framgångsrik ledare måste vistas ute i verksamheten för att ta del av det som pågår för att kunna fatta beslut och leda åt rätt håll. Även Ekman (2003) menar att det är viktigt att ledaren är en i gruppen och tar del av organisationens ”småprat” eftersom det är där som den rådande kulturen och normerna påvisa. Hjärnforskaren Gospic (2012) skriver om hur vi stressas av dagens moderna teknik där vi ofta är tillgängliga och att vår hjärna inte är anpassad efter att göra så många val som vi utsätts för i dagens moderna samhälle. För att undvika för hög stress gäller det att veta hur hjärnan fungerar. Om vi som människor vill åstadkomma goda framgångar gäller det att skapa goda ledare som har kunskap om och tar hänsyn till vår biologi, till varandra och till vår omgivning. Det gäller att förstå kroppens minsta beståndsdelar som är grunden till vårt liv och vi måste kunna se helheten, oss själva och hur vi samspelar med andra. Vi människor mår som bäst när kroppen är i balans. Att använda sin hjärna max varje dag är inte bra eftersom den då kan ta skada. Därför måste vi fördela våra hjärnresurser på rätt sätt under en arbetsdag. Vi måste arbeta smartare – inte mer vilket gör att färre människor hamnar i utbrändhet. Vi måste vara medvetna om att trots samhällets föränderlighet ser vår hjärna ut på samma sätt som den gjorde för urminnes tider. Därför handlar ett gott ledarskap om beteendestyrning där hjärnas behov blir tillgodosett. Alexandersson och Pettersson (2001) skriver om framgångsstrategi. De anser att en ledare kan hjälpa en person att finna sin vinnarstrategi. Alla har vi olika sätt att lära, att nå framgång och att hitta motivation men vi gör det via våra sinnen. Det är även viktigt att både vår hjärna och kropp är i balans och samverkar. För att vi som individer ska utvecklas på bästa sätt måste vi utgå från hjärnans resurser. Dessa resurser kan kallas kunskap, kraft och värde. Kunskap står för personens medvetande och personliga tankar och finns i hjärnbarken där det råder ordning och reda. Hjärnbarken bearbetar yttre information från omvärlden och fysiologiskt påverkar den kroppens muskulatur. Kraften står för personens omedvetna tankar i hjärnstammen. Denna information är oordnad, kaotisk. I hjärnstammen får individen information från sitt inre, från sig själv och fysiologiskt påverkar den kroppens stabilitet, den muskulatur som håller ihop skelettet. Värde och kunskap möts i det limbiska systemet där det omedvetna och medvetna möts och skapar en plattform för utveckling. Det är här som information sammanfattas och värderas och det är här jaget formas. För att utvecklas optimalt måste människan ha tillgång till alla hjärnas resurser: kunskapen, värdet och kraften.

Sandgren (2009) skriver om det nya ledarskapet i en ny värld. Han menar att vårt förändrade samhälle kräver ett nytt ledarskap där var och en tar ansvar för att leda oss så att vi utnyttjar våra hjärnors fulla kapacitet. I det nya ledarskapet skriver han om fyra grundpelare: förståelse för den nya obegränsade världen, förståelse för människan, hur var och en kan bli sin egen strateg, ledare, och genomförare samt hur var och en kan skapa en verklig och varaktig förändring. Med tydlighet, intensiv kommunikation och självinsikt bygger vi en grund. Med passion, meningsfulla arbetsuppgifter och höga prestationskrav ser vi till att lyckas och den optimala framgången blir då vi vet hur vi ska skapa bestående förändringar. Våra organisationer och verksamheter kommer i dagens samhälle att behöva förändra sig fortare än någonsin och då blir förmågan att ändra människors beteende en avgörande faktor. Men framförallt måste vi börja med oss själva. Det nya förändrade ledarskapet innebär att bygga organisationer och verksamheter med människor som är villiga att ta ansvar för sig själv samtidigt som de gemensamt når framgång. Författaren beskriver det nya ledarskapet:

”Alla stora mirakel består av många små mirakel, all stor lycka består av små lyckor, all stor framgång består av en mängd små framgångar och ett stort mästerskap består av många små mästerskap!”

(Sandgren 2009. sidan 161)

4 Vidare forskning

Trots den förändringen som skett i vårt samhälle ser vår kropp ut på samma sätt som för urminnes tider vilket kan medföra att vi agerar ologiskt i situationer som ter sig logiska. Men om vi är medvetna om vad och hur vår hjärna fungerar under olika förhållande kan vi handla och ta kommandot över vad som händer. Framtidens ledare behöver därför kunskap om hur hjärnan fungerar, hur människor lär och agerar i olika situationer. Gospic (2012) menar att om den som leder har kunskap om hur den mänskliga hjärnan fungerar blir det lättare att nå framgång. Kanske är det detta som ska ingå i rektorsutbildningar och ledarskaputbildningar? Kanske är det kunskap om vår biologi, hur vi agerar mot varandra och till vår omgivning som gör att vi arbetar smartare och inte mer, att vi når framgång utan att ”bränna” ut människor genom stress? I sökandet efter aktuella informanter blev det även tydligt att det finns få kvinnliga ledare både inom förskola, skolan och inom inom idrotten. Vad beror det på, var finns de kvinnliga ledarna?

5 Metod

Grunden för vetenskapliga undersökningar är att försöka förstå egenskaper och värden av det man utforskar. De flesta arbeten börjar med att samla in en mängd fakta, empiri som grund och därefter påbörja sysselsättningen med att klassificera, kategorisera samt försöka förstå och se samband mellan olika företeelser. Denscombes(2004) visar på fem huvudsakliga punkter för vetenskaplig forskning: att förstå egenskaper, att förstå samband, att utveckla teorier, att förutsäga utfall och att göra det möjligt för andra forskare att bekräfta resultatet.

En del i det vetenskapliga forskandet formas utifrån de metoder forskaren använder för att samla in och bearbeta data. Undersökningen i detta examensarbete grundar sig på det Hermeneutiska synsättet som innebär ett sätt att tolka och förstå en text eller ett fenomenets innebörd utifrån de som blivit berörda av det (Bryman 2002). Alvesson och Sköldbberg (2008) skriver om hermeneutiken och att dess synsätt innebär tolkning, att förstå helheten ur delar eller omvänt, delar ur helheten vilket kallas den hermeneutiska cirkeln eller hermeneutiska spiralen. Ett annat sätt att beskriva vetenskapliga synsättet är att tolka genom empati dvs. genom att leva sig in i den handlandes situation, perspektiv och genom det enklare kunna förstå meningen i det som undersökts (a.a.). Den hermeneutiska tolkningsprocessen börjar med en förförståelse av problemområde och avslutas då forskaren kommit fram till ett försvarbart sammanhang utan motsägelser (Hassmen m.fl. 2003). Inom det hermeneutiska synsättet finns olika metoder för att samla in empiri, göra en analys och en tolkning. I den här undersökningen användes den kvalitativa metoden som innebär att söka tidigare forskning i ämnet, samla in data, analysera och verifiera intervjuresultatets generaliserbarhet, reliabilitet och validitet, alltså vad och hur olika faktorer påverkat resultatet samt hur trovärdigt resultatet är.

5.1 Genomförande

För att samla empiri och få svar på syftet och frågeställningen användes en litteraturstudie samt en enkätundersökning som fokuserade på gruppen förskolechefer, rektorer och idrottsledare. För att få en djupare förståelse och analys av insamlad data användes en kvalitativ metod för att ta reda på vad informanterna ansåg vad ledarskap var och hur framgång kunde nås. Genom att använda den moderna information och kommunikationsteknik som finns idag skickades en strukturerad enkät med öppna

svarsalternativ formulerade utifrån syfte och frågeställningar ut via e-post till utvalda informanter.

5.2 Datainsamlingar och avgränsningar

Enkäter skickades ut till förskolechefer, rektorer och idrottsledare för lagidrott i Mellansverige. För att hitta potentiella informanter användes olika kommuners hemsidor samt idrottens hemsida, laget.se. Angränsningen till Mellansverige var för att minska undersökningsområdet. Utifrån de 30 stycken förfrågningarna som skickades ut var det ett stort bortfall och endast 4 stycken förskolechefer, rektorer och 4 stycken idrottsledare svarade. Av de svar som kom in grupperades de i två olika yrkeskategorier, förskolechefer, rektorer och idrottsledare.

5.3 Etiska aspekter

De uppgifter jag tagit emot har behandlas utifrån vetenskapsrådets rekommendationer om god forskningssed och etiska aspekter (Vetenskapsrådet 2002) samt utifrån Denscombes (2004) bok om forskningens grundregler. De svar och den information som erhållits från informanterna redovisas med begreppen förskolechef, rektor och idrottsledare då annan information om den intervjuade bedömdes som oväsentlig.

5.4 Metodkritik

Den metod och det hermeneutiska, kvalitativa synsättet som användes i undersökningen innebar att tolka från delar, till helhet och tvärtom gjorde det svårt att vara objektiv. Dessutom resulterade det få svar från informanterna när enkäterna skickades ut via e-post. Eventuellt hade det fungerat bättre med fysiska intervjuer då informanterna hade ställts inför ett annat krav att delta. Genom att använt fysiska intervjuer hade följdfrågor kunna ställas som i sin tur eventuellt hade ringat in ämnet ledarskap och dess processer bättre. Den aktuella tidperioden då enkäterna skickades ut kan också vara påverkade av att förskolechefer och rektorer var uppe i ett avslut på ett läsår och det fanns inte tid att svara på en enkät. Oavsett tidperiod och intervjuteknik är det stor sannolikhet att svaren från informanterna varierat eftersom ledarskap är situationsbundet och kulturellt.

5.5 Tillförlitlighet

Undersökningen kan genomföras igen men det var en liten undersökning med få informanter med olika kulturella bakgrund som ständigt förändras är sannolikheten att svaren inte skulle bli desamma igen, därför ger undersökningen endast en låg reliabilitet.

6 Resultat/analys

I följande avsnitt är resultat tolkat och analyserat utifrån examensarbetets syfte, frågeställningar releaterat till examensarbetets litteraturgenomgång.

Att vara förskolechef, rektor och idrottsledare

Undersökningens resultat visar att vara förskolechef eller rektor är ett komplext uppdrag med krav från stat, kommun, medarbetare och föräldrar. Yrkesutövandet innebär att organisera verksamheten så att medarbetarna får bästa möjliga förutsättningar att nå fastställda mål utifrån lagar och styrdokument samtidigt ha det övergripande administrativa, ekonomiska ansvaret för verksamheten. samt vara en pedagogisk ledare och ansvara för den pedagogiska verksamheten. Uppdraget innebär även att vistas ute i verksamheten för att se det pedagogiska arbetet och barnens behov. Som ledare ska en förskolechef och en rektor samtala, inspirera, delge ny forskning och goda idéer till medarbetarna och föräldrarna och därigenom underlätta pedagogernas arbete så att alla som vistas inom förskolan får en god arbetsmiljö. Vilket samtliga förskolechefer och rektorer styrker i sina svar när de beskrev sitt uppdrag.

Yrkesutövandet som förskolecheferna och rektorerna påvisar syns tydligt i de reviderade läroplanerna, Lpfö98:2010 (skolverket 2013) och Lgr 11 (skolverket 2013) som innehåller ett förtydligande ansvar på både på en förskolechef och en rektors åligganden.

När det gäller idrottsledare svarar samtliga intervjuade att deras arbete innebär att samordna och se både en individs och en grups utveckling. Det innebär att få en grupp att sträva mot samma uppsatta mål. Detta nås genom att planera tillsammans med andra ledare hur träningar och upplägg ska se ut för att gruppen ska utvecklas på bästa sätt. En av idrottsledarna svarar: ” – mitt uppdrag innebär att ansvara för lagets administrativa sysslor samtidigt vara ansvarig och delaktig i gruppens utveckling ”. Ledarnas svar genomsyras av Svenska idrottsrörelsens vision (Riksidrottsförbundet 2011 & SISU

2013) och stärks av Fahlström och Hageskog (2010) som beskriver idrottsledarens uppgift. Författarna menar attledarskap är en process, ett samspel mellan ledaren och efterföljaren/efterföljarna samt det sammanhang de befinner sig i. I denna process är det ledarens uppgift att på olika sätt skapa möjligheter för följarna att nå de uppsatta målen. Ledaren och de uppsatta målen påverkar gruppens identitet, sammanhållning och kultur.

I undersökningen framkom att en förskolechef, rektor och idrottsledare är alla ledare som samordnar och leder andra människor mot en bestämd vision, ett bestämt mål. Ledarskapet innebär även att skapa förutsättningar för utveckling, vara målstyrd med egenskaper som social med ett genuint människointresse, att kunna uttrycka sig i både tal och skrift, att ha kunskaper om människor och om den verksamhet den agerar i, ha kunskaper om sig själv och sina värderingar, att vara tydlig, trygg, ha humor, att kunna skapa känsla av kontroll och sammanhang, att kunna ta människor och få dem att utvecklas från deras nivå och få andra att lyckas på kort och på lång sikt. En av rektorerna svarar: ”- *Leda och samordna skolans utvecklingsarbete. Uppdraget som rektor är statligt styrt. Som rektor arbetar jag som pedagogisk ledare och chef för lärarna och har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen*”. Informaternas svar stämmer överens med det som Alexandersson och Pettersson (2001) skriver om ledarskap. Författarna anser att är ledarskap att möta någon där den befinner sig fysiskt, och mentalt. Det gäller att leda med kunskaper som hur just denna person lär och tar till sig information och ny kunskap. Genom att mötas skapas ett förtroende som är en av grunderna i ett gott ledarskap. När ett möte där förtroende skett är det lättare att leda och utveckla människor. Detta kan ske på olika sätt, t.ex. teoretiskt, tekniskt, mentalt eller socialt . För att kunna möta och leda andra måste ledaren kunna möta sig själv, att ha insikt om vem och varför han/hon gör olika saker. Endast en av de intervjuade svarar att man som ledare ska kunna ta människor och få dem att utvecklas från deras nivå, ge dem förtroende och nycklar att lyckas på kort och lång sikt. Övriga informanter svarade mer generellt att som ledare ska man få sina medarbetare med sig, att få gruppen att gå ihop och bli ett och därifrån få med sig alla mot samma mål. Vilket kan bekräfta det Sveningsson & Alvesson (2010) påstår , att ett ledarskap är komplext och situationsbundet.

6.1 Skillnader och likheter i en förskolechef, en rektor och en idrottsledares uppdrag

I resultatet framkommer det att en förskolechef, en rektor och en idrottsledares uppdrag skiljer sig åt genom att förskolechefen och rektorn arbetar utifrån lagar och styrdokument med uppdrag från stat och kommun. Dess uppdrag är betalt. En idrottsledare arbetar oftast ideellt med ett uppdrag utifrån föreningens styrelse, andra ledare eller utifrån lagets vision och mål. Detta bekräftas av Nilsson (2013) som menar att en ledare kan vara vald uppifrån eller nedifrån, arbeta som anställd eller ideell. Oavsett om det är en anställd, avlönad förskolechef, rektor eller en oavlönad, ideell idrottsledare leder de andra människor med en vision om att nå ett slutgiltigt mål. En av förskolecheferna i undersökningen svarar: ”- Att kunna leda min verksamhet mot de uppsatta målen, att kunna främja delaktighet och engagemang”.

En förskolechef, en rektor och en idrottsledare är beroende av sina medarbetare och sina spelare för att kunna utöva sitt uppdrag som ledare. Trots beroende av följare är villkoren annorlunda. En idrottsledaren är beroende av lagets framgång, går det bra hyllas den och går det sämre kan den bli ansvarig för lagets motgång. En förskolechef eller en rektor är beroende av att alla medarbetare uppfyller sitt pedagogiska uppdrag, men som ledare finns problemet att det inte går att byta ut en ”spelare” och dessutom är det svårare att se varje enskild individs bidrag till ökad framgång eller måluppfyllelse beroende på verksamhetens struktur. En av idrottsledarna uttrycker: ”- Utan mina medarbetare är jag “ingenting”....Vi är ett team”.

6.2 Att leda som förskolechef, rektor eller idrottsledare och nå framgång och måluppfyllelse

I frågeställningen om hur en förskolechef, en rektor eller en idrottsledare når framgång eller måluppfyllelse svarar samtliga informanter att framgång och måluppfyllelse nås genom att ha en tydlig vision, ett tydligt mål och vara öppen för olika metoder och sätt att ta sig dit genom olika delmål. En av informanterna svarar: ”- En strategisk & hållbar marknadsplan” (idrottsledare). När det gäller frågan vad som kännetecknar en framgångsrik ledare svarade informanterna att en bra ledare bör ha egenskaper som bl.a. att vara social med ett genuint människointresse, att kunna uttrycka sig i både tal och skrift, att ha kunskaper om människor och om verksamheten, ha kunskaper om sig själv och sina värderingar, att vara tydlig, trygg, ha humor, att kunna skapa känsla av kontroll

och sammanhang, att kunna ta människor och få dem att utvecklas från deras nivå och skapa förutsättningar för andra att lyckas på kort och på lång sikt vilket även Nilsson (2013) anser. Han menar att allt ledarskap bygger på en förståelse, att kunna tänka sig in i, se och skapa förutsättningar. Ledarskapet finns hos mig, vem jag är och vilken förmåga jag har att förstå andra. Som ledare behöver jag veta mina uppgifter, var befinner jag mig i mitt ledarskap. Vem jag är och vilken människosyn jag bär med mig.

För att nå framgång som förskolechef, rektor eller idrottsledare gäller det att förstå sitt uppdrag och att skapa en vision med tydliga krav och förväntningar på människorna i organisationen samt genom olika delmål nå det slutgiltiga målet och därmed framgång. För att lyckas leda individerna, gruppen krävs det kunskap och intresse om sig själv och om hur människor agerar och fungerar i olika situationer. Det gäller att ta tillvara på alla medarbetares kompetens och förmåga, ”med rätt spelare på rätt plats når vi framgång. Alla de intervjuade anser att med rätt grundförutsättningar, bra organisation, utvilad osv. och ett tydligt gemensamt mål är förutsättningarna för framgång stor. En förskolechef, rektor eller en idrottsledare är beroende av att verksamhetens medlemmar följer och litar på ledaren. Som ansvarig gäller det att se till att använda de grundförutsättningar och ramfaktorer som finns tillgängliga på bästa sätt, dvs. att strukturera och organisera administrativa uppgifter och ekonomi så optimala förutsättningar nås. Endast tre av åtta informanter nämnde ekonomi och andra ramfaktorer i sina svar. Övriga fem svarar att leda och utveckla individerna och gruppen för att nå den fastställa visionen. Analysen av detta är att det viktigaste i en ledares uppdrag är att leda individen, gruppen mot ett bestämt mål oavsett vilka grundförutsättningar som finns.

6.3 Sammanfattning

Att vara förskolechef och en rektor är ett avlönat, statligt och kommunalt uppdrag där det gäller att utföra sitt yrkesuppdrag utifrån styrdokument och regelverk. En idrottsledare arbetar utifrån föreningens eller lagets vision och sysselsättningen och uppdraget oftast ideellt. Trots olika grundförutsättningar finns ett generellt ledarskap, att skapa förutsättningar för individer i grupp att nå ett förbestämt mål. Genom att ha en tydlig vision med delmål, ett genuint människointresse och en strävan efter att se andra att utvecklas är förutsättningar för framgång stor vilket styrks genom informanternas svar samt av litteraturstudien.

7 Diskussion

Det förändrade samhället med förändrade villkor och fostringskrav kräver förändrade ledare

Det samhälle vi lever i idag är förändrat, vi samlas inte längre runt en lägereld utan runt tv-apparater i funktionella hus med modern kommunikation inom nära räckhåll. Genom internet kan vi lätt ta del av en mängd information och kunskap. Vi har gått från ett informationssamhälle till ett rekommendationssamhälle, vilket innebär höga krav och förväntningar på både de som säljer varor och tjänster och till konsumenterna (Sandgren 2009). Idag gäller det att vara bra på det man gör, att vara eftertraktad oavsett om det är en verksamhet som förskola, skola eller ett idrottslag. Även de sociala nätverken har ökat vilket leder till en ny form av demokrati som påverkar samhället. Dagens barn och ungdomar vistas i samhället med en attityd om att de har rätt att vistas här, de är personer/individer som äger rätt att bli lyssnade på (Juul & Jensen 2009). Detta innebär förändrade villkor och fostringskrav i olika samhällsorganisationer som förskola, skola och inom idrotten. Det förändrade samhälle och den nya generationens samhällsmedborgare ställer även förändrade krav på ledare och ledarskap. I det här arbetet diskuteras det om ledare inom förskola, skola och inom idrotten samt deras uppdrag. Är det någon skillnad att leda andra människor oavsett inom vilken organisation eller verksamhet de finns? Min åsikt är att alla som påverkar och leder någon annan till utveckling eller att lyckas med något utövar ledarskap. Vi agerar och utövar alla ledarskap någon gång i vårt liv, därför kan det vara bra att ha information om hur det kan göras på bästa möjliga sätt och därigenom nå framgång eller måluppfyllelse.

7.1 Ledarskap och faktorer som påverkar utövandet

Vad innebär det då att vara ledare? För att kunna leda krävs det olika förutsättningar, en som leder (ledare), minst en som följer (följare), en organisation eller en grupp och en situation där ledaren och följarna verkar i samråd med externa deltagare. Ledarskapet är som en process eller ett samspel mellan en eller flera personer i olika sammanhang (Fahlstöm & Hageskog 2010). För att den som leder ska få med sig sina följare krävs en del egenskaper hos den som leder bl.a. att vara social med ett genuint människointresse, att kunna uttrycka sig i både tal och skrift, att ha kunskaper om människor och om verksamheten, ha kunskaper om sig själv och sina värderingar, att vara tydlig, trygg, ha humor, att kunna skapa känsla av kontroll och sammanhang, att kunna ta människor och

få dem att utvecklas från deras nivå och skapa förutsättningar för andra att lyckas på kort och på lång sikt. Detta bekräftas i enkätundersökningen. Två av förskolecheferna i undersökningen svarar: ”-*Jag ser mig som såväl ledare som ”följare”, då jag jobbar på uppdrag av politikerna i kommunen och mina chefer och ska leda personal och verksamhet i arbetet med att uppfylla uppdraget. Jag ser min uppgift som ledare som en utmaning och en möjlighet att påverka och göra skillnad. För att lyckas måste jag hela tiden fylla på min kunskapsbank eftersom jag upplever att mitt ledarskap blir bättre vartefter mina kunskaper bräddas. Det passar mig eftersom jag gillar nya utmaningar och att lära mig nytt”.*

”- *Jag tror det finns några saker som är bra om du ska ha framgång som ledare: God kunskap om dig själv, dina värderingar och var de kommer från. En grundtrygghet som gör att du står pall i motvind. En positiv inställning till livet och till dina medmänniskor. Tro på en god intention och mod. Förmåga att trivas och anpassa dig i olika situationer och förmåga att lyssna. Förmåga att få andra att känna sig ”sedda” samt en god kommunikationsförmåga, både i tal och skrift”.*

Vad är då ett framgångsrikt eller ett gott ledarskap? Alexandersson och Pettersson (2001) skriver att ledarskap är att möta någon där den befinner sig fysiskt, och mentalt. Det gäller att leda med kunskaper som hur just denna person lär och tar till sig information och ny kunskap. Genom detta möte skapas ett förtroende som är en av grunderna i ett gott ledarskap. När ett möte där förtroende skett är det lättare att leda och utveckla människor. Detta kan ske på olika sätt, t.ex. teoretiskt, tekniskt, mentalt eller socialt . För att kunna möta och leda andra måste ledaren kunna möta sig själv, att ha insikt om vem och varför han/hon gör olika saker. Nilsson (2013) menar att allt ledarskap bygger på en förståelse, att kunna tänka sig in i, se och skapa förutsättningar. Ledarskapet finns hos mig, vem jag är och vilken förmåga jag har att förstå andra. Som ledare behöver jag veta mina uppgifter, var befinner jag mig i mitt ledarskap, vem jag är och vilken människosyn jag bär med mig. Förskolechef, rektor och en idrottsledare är alla ledare med uppdrag utifrån olika lagar, regelverk och visioner med mål att skapa förutsättningar för andra människor att utvecklas och lyckas både som individ och som grupp. Det gäller att ta tillvara på alla medarbetares individuella kompetens och kunskaper för nå en gemensam framgång. En rektor svarar: ”- *Ledarskap är för mig att leda mot ett bestämt mål. Att vara den som ser till att vi följer den uttänkta vägen, att se till att alla är med, putta på dem som tenderar att stanna eller bli på efterkälken, att*

bromsa dem som blint rusar iväg. Att lugna, medla, trösta, utmana, berömma och hylla ingår också i ett ledarskap. Ett pedagogiskt ledarskap innebär att ha en god framförhållning, veta vad som kan föreslås, ha metoder och mål klara för sig. Att vara pedagogisk ledare för pedagoger, som också de är pedagogiska ledare innebär för mig att underlätta deras arbete så gott jag kan. Det försöker jag göra genom att ständigt manövrera mot målen, ta del av aktuell forskning, initiera goda lärande samtal pedagoger emellan och erbjuda kompetensutveckling. Att vara den som leder ett arbete som alla inblandade har del i samt sätta ramar, stötta, styra upp när det behövs och fatta beslut”.

Förskolechef, rektor och en idrottsledare har olika arbetsvillkor och ramfaktorer, de kan vara valda uppifrån eller nedifrån, arbeta som anställd eller ideellt. Oavsett grundförutsättningar har de ändå ett liknande förhållningssätt till medarbetare och arbetsgrupper. En förskolechef, rektor eller som idrottsledare är beroende av att organisationens, verksamhetens medlemmar följer och litar på den som leder. Som ansvarig ledare gäller det också att se till att använda de grundförutsättningar och ramfaktorer som finns tillgängliga på bästa möjliga sätt, dvs. att strukturera och organisera administrativa uppgifter och ekonomi så bästa möjliga förutsättningar fås. I undersökningen bekräftas detta av en idrottsledare som uttryckte: ” - *Man skall kunna ta människor och få de att utvecklas från deras nivå, ge de förtroende och nycklar att lyckas på kort och lång sikt. Jag gillar ledare som är nära spelarna men man måste ändå ha en distans för att kunna ryta ifrån”.*

7.2 Olika sätt att leda på

Det finns många olika definitioner på ledarskap och olika stilar att leda. Oavsett vilken stil och vilket sätt innebär ledarskapet en påverkan på en grupps attityder och beteenden.. En ledarstil kan bedömas utifrån två variabler. Den ena hur resultatriktad ledaren är, hur viktigt det är att prestera och uppnå goda resultat och den andre hur resultatorienterad ledare är, hur mycket gruppmedlemmarnas relationer betyder. Ledarskap kräver flexibilitet och det vad som är rätt stil i en situation är inte det i en annan (Fränkel 2004). En av informanterna(förskolechef) svarar: ” - *Jag ser mig själv som en ledare som har fokus på helheten och på människorna i verksamheten, barn, personal och föräldrar. Jag är en lyhörd och inkännande person och strävar efter att vara en rak och öppen givare och mottagare av kritik, positiv såväl som negativ. Jag är*

inte rädd för konflikter utan ser snarare konflikt som ett verktyg för utveckling. Jag går helst in tidigt i konflikter för att de inte ska växa sig för stora. Jag är en lugn och stadig person. Jag har stor respekt för kunskap och litar till personalens professionalism och har mod att delegera och släppa kontroll. Jag ser mig själv som spindel i nätet och som spridare av goda exempel som jag snappar upp både i och utanför verksamheten. Jag har tålmod och fattar sällan förhastade beslut. Jag tycker om att leda människor till egna beslut men kan gå in och styra när så behövs. Att fatta obekväma beslut hör till mitt arbete. Jag är tydlig med mina förväntningar på medarbetarna och med vad de kan förvänta sig av mig”.

Det ledarstilarna har gemensamt är att ledarskapet omfattar en inflytandeprocess som sker i relation mellan den som ledare och den som följer i en specifik kultur och i ett karakteristiskt sammanhang (Svenningsson & Alvesson 2010). För att avgöra en ledares stil och ledarskap kan diskuteras, problematiseras utifrån: vem ledaren är, vad ledaren åstadkommer, var ledaren agerar och hur ledaren får saker och ting gjorda (a.a.). En idrottsledare i undersökningen uttrycker sin inflytandeprocess enligt följande :”- *I mitt ledarskap måste jag vara lyhörd och hjälpa individen att prestera efter sin förmåga. Jag måste också se och berömma de goda prestationerna”.*

7.3 Vision och värdegrund bildar en gemensam identitet

Allt mänskligt beteende är målinriktat på ett eller annat sätt och allt vi gör har ett syfte. Vi lever idag i olika kulturer med olika samhällsnormer och olika värderingar om vad som anses viktigt. För att nå framgång är det viktigt att skapa en tydlig vision som anger en riktning och ett syfte i en förändringsprocess. En gemensam vision kan leda till att en organisations medlemmar strukturerar och motiveras så att de bildar en gemensam identitet”, vi är och tillhör något gemensamt” med ett förenat syfte och mål. Genom den gemensamma visionen skapar människorna skapar en ömsesidig värdegrund. Vad är då en värdegrund? Enligt NE(2013) är det de grundläggande värderingar som formar en individs normer och handlingar. Inom förskola och skola sker värdegrundsarbetet överallt och hela tiden. Barn och ungdomar fostras med de grundläggande värden som vårt demokratiska samhälle vilar på (Skolverket 2013). Även idrotten fostrar våra barn och ungdomar genom den kultur och de rådande normer som finns inom de olika föreningarna. Vilket även syns i enkätsvaren. En rektor svarar: *Mitt uppdrag är att leda, samordna och tillsammans med medarbetarna utföra fastställda mål”.*

En vision behöver vara tydlig och innehålla både förväntningar och ansvar från ledare till medarbetare, från medarbetare till ledare och mellan medarbetarna. Genom en tydlighet kan arbetet struktureras och fokuseras på ett ändamålsenligt sätt (Hassmen & Hassmen 2010). Om inte ledaren kan konkretisera, motivera och inspirera medarbetarna i organisationen blir visionen endast konstruktion av tomma ord. En vision kan vara både individuell och gemensam och den måste synas både genom ord och handling och genomsyra hela verksamheten. Den gemensamma visionen är ett sätt att nå målet och för att komma dit på bästa sätt motiveras medarbetarna med delmål (a.a.). Att arbeta med en vision och en värdegrund medför planering och kunskap om hur man får människorna i organisationen att se betydelsen att sträva mot samma mål? Hur gör vi varandra bra? Hur tar vi tillvara på varandras kompetens, alla behövs på sitt sätt? Hur får man människor att växa i sin roll och ta ansvar för sina handlingar? Om det finns en klar vision och värdegrund är förutsättningarna att genom samverkan och ett gott samarbetsklimat med omtanke, respekt, tydlighet och ärlighet stor att nå framgång. I examensarbets resultat blir det synligt att alla ledare strävar mot ett gemensamt mål, en gemensam vision. Det som skiljer en förskolechefs, en rektors uppdrag mot en idrottsledares är att de två förstnämnda har ett fastställt statligt och ett kommunalt mål. En idrottsledare utgår från föreningens och lagets målsättning och vision vilket en idrottsledare uttrycker: ” -Det gäller att måla upp en bild om vart man är på väg som grupp och sedan om möjligt bryta ned det till en personlig nivå. ... är en lagsport och jag tycker man ska veta vart man är på väg för att ge resan ett mål och kanske också en mening. Målet kan vara att spela som ett lag och inte en och en och gärna bundet till årets säsong, inte för avlägset. Delmål under resan som t ex inte släppa in något mål på fast situation under match om det varit ett problem.

7.4 Ledarskap innebär förändring

Oavsett hur en organisation ser ut innebär ledarskapet till stor del av problemlösning eller utmaningar av i någon form vilket leder till förändring. En framgångsrik ledare måste lära sig leda i en komplex omvärld och kunna samspela och skapa relationer med olika individer både inom och utanför den egna verksamheten. För att underlätta en förändring behöver en ledare känna till den rådande organisationskultur som finns, dvs. vilka normer och värden, grundläggande synsätt som förekommer, uppfattningar och värderingar som kulturens medlemmar har (Hassmen & Hassmen 2010). När det sker en förändring är det våra sinnestillstånd som är ofta avgörande hur vi mår och hur vi

presterar. Dessa förändras hela tiden beroende på våra upplevelser, om vi blir arga, glada, eller ledsna beroende på situation och förhållningsätt till omgivningen. Därför är det en förutsättning för att vi vet hur vi själva och andra kan reagera på olika saker och hur vi kan få till en sinnesförändring om så behövs (Alexandersson & Pettersson 2001). I ett förändringsarbete är det viktigt att människorna i organisationen är delaktiga och får information för att skapa en känsla av kontroll och sammanhang och för att få förändringsarbetet meningsfullt. Just detta bekräftas av en av informanterna i undersökningen(förskolechef) svarar: ” -Mitt ledarmotto är KASAM genom TTT, *Känsla av sammanhang genom trygghet, tydlighet och tillit*”

7.5 Att uppnå framgång eller måluppfyllelse

Enligt arbetes resultat och litteraturstudie bekräftas påståendet att man som förskolechef, rektor eller idrottsledare ska nå framgång eller måluppfyllelse gäller det att förstå sitt uppdrag och att skapa en vision med tydliga krav och förväntningar på människorna i verksamheten samt genom olika delmål nå det slutgiltiga målet och därmed framgång eller måluppfyllelse. För att lyckas leda individerna, gruppen krävs det kunskap och intresse om sig själv och om hur människor agerar och fungerar i olika situationer. Det gäller att ta tillvara på alla medarbetares kompetens och förmåga, ” med rätt spelare på rätt plats når vi framgång”.För att kunna ta tillvara på varje individs unika kompetens krävs det att ledaren har kunskap och förmågan att skapa en tydlig vision med olika delmål. Det gäller att få till en vision som innebär att varje medarbetare, spelare känner att de har en känsla av kontroll och sammanhang. Att de känner sig delaktiga och att allas perspektiv är värdefulla. En ledare behöver kunskap om hur olika individer tar till sig information för att få till en god kommunikation som är en viktig del i ett ledarskap. Ett ledarskap är situationsbundet och flexibelt och det gäller att fatta rätt beslut i rätt situation med rätt person. Framförallt gäller det att ha kunskaper om hur människans biologi, hur hjärnan styr våra beteenden i olika situationer. Det gäller att ha kunskap om hur vi integrerar med varandra och kunskap om vår omgivning (Gospic 2012). Det flexibla, situationsbundna ledarskapet bekräftas av undersökningens informater samt av litteraturstudien. En av förskolecheferna beskriver sitt ledarskap enligt följande: ”- *Jag ser mig själv som en ledare som har fokus på helheten och på människorna i verksamheten, barn, personal och föräldrar. Jag är en lyhörd och inkännande person och strävar efter att vara en rak och öppen givare och mottagare av kritik, positiv såväl som negativ. Jag är inte rädd för konflikter utan ser snarare konflikt*

som ett verktyg för utveckling. Jag går helst in tidigt i konflikter för att de inte ska växa sig för stora. Jag är en lugn och stadig person. Jag har stor respekt för kunskap och litar till personalens professionalism och har mod att delegera och släppa kontroll. Jag ser mig själv som spindel i nätet och som spridare av goda exempel som jag snappar upp både i och utanför verksamheten. Jag har tålmod och fattar sällan förhastade beslut. Jag tycker om att leda människor till egna beslut men kan gå in och styra när så behövs. Att fatta obekväma beslut hör till mitt arbete. Jag är tydlig med mina förväntningar på medarbetarna och med vad de kan förvänta sig av mig”.

7.6 Sammanfattning

Dagens föränderliga samhälle där höga krav och konkurrens är stor kan leda till att ledare som förskolechef, rektor och idrottsledare glömmet bort individerna i organisationen, verksamheten och endast siktar på framgång eller måluppfyllelse. Detta kan medföra att det blir hög arbetsbelastning och obalans i medarbetarna arbete vilket i sin tur kan leda till utbrändhet. En förskolechef och en rektor sköter både det grundläggande administrativa arbetet samtidigt som de ska vara pedagogiska ledare och stöd för föräldrar. Även en idrottsledare i dagens samhälle sköter en del administrativa sysslor som match, laguttagningar, domarbokningar osv. samtidigt som ledaren är en spridare av föreningens och lagets värdegrund och vision. Alla ledaruppgifterna är komplexa därför krävs det god självkänedom och självkänsla och förmåga att sortera ut det viktigaste För att minska arbetets krav och stress behöver en ledare att organisera smart utifrån våra biologiska behov och hur den mänskliga hjärnan fungerar och skapa en känsla av kontroll och sammanhang hos medarbetarna. Med rätt kunskap om människor och om den verksamhet en ledare agerar i samt med en tydlig vision med olika delmål är chansen för framgång eller måluppfyllelse stor.

Referenser

- Alexandersson, Charlotte & Pettersson, Susanne (2001). *Leda med förtroende*. Farsta: SISU idrottsböcker
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Axiö, Annika (2000). *Ledarskapet i den nya skolan: rektors roll i några integrerade verksamheter för sexåringar, skola och fritidshem*. Stockholm: Socialtjänstförvaltningen, Forsknings- och utvecklingsenheten
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2012). *Management: att leda verksamheter och människor*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Denscombe, Martyn (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur
- Ekman, Gunnar (2003). *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Fahlström, Per Göran & Hageskog, Carl-Axel (2010). *Kreativ coachning: när det snurrar i bollen*. 1. uppl. Stockholm: SISU idrottsböcker
- Fränkel, Dan (2004). *Ledning handlar om människor: om chefen, ledarskapet och gruppen*. Höganäs: Kommunlitteratur
- Gospic, Katarina (2012). *Välj rätt: en guide till bra beslut*. Stockholm: Bromberg
- Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2006. Tillgänglig på Internet: <http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12588&postid=25291>
- Hassmén, Peter & Hassmén, Nathalie (2010). *Idrottsledarskap*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur
- Hassmén, Peter. Hassmén, Nathalie & Plate, Johan (2003). *Idrottspsykologi*. Stockholm: Natur och kultur
- Lundberg, Palle & Henrysson Eidvall, Sara (2010). *Träna ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Ivarson Alm, Ewa (2013). *Ledarskap i förskolan*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Juul, Jesper & Jensen, Helle (2009). *Relationskompetens i pedagogernas värld*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Sandgren, Jan (2009). *Sprid pyramiderna: nytt ledarskap för en ny värld*. 1. uppl.

Malmö: Liber

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber

Wheelan, Susan A. (2010). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Övriga källor

Nationalencyklopedin. (2013) <http://www.ne.se/> Hämtad 2013-08-12

Nilsson, Jan. (2013) Muntlig föreläsning. Linnéuniversitetet Växjö. 2013-03-08

Riksidrottsförbundet. (2011) <http://www.rf.se/> Hämtad 2013-08-12

Skolverket (2013). *Läroplan för förskolan Lpfö 98*. [Ny, rev. utg.] (2010). Stockholm:

Skolverket Tillgänglig på Internet:

<http://www.skolverket.se/publikationer?id=2442>

Skolverket (2013). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*.

(2011). Stockholm: Skolverket Tillgänglig på Internet:

<http://www.skolverket.se/publikationer?id=2575>

Skolverket (2013) *Värdegrund i förskola och skola*.

<http://www.skolverket.se/skolutveckling/vardegrund>. Hämtad 2013-08-12

SISU. Idrottsutbildarna (2013) <http://www.sisuidrottsutbildarna.se/> Hämtad 2013-08-12

Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer. 2002. <http://codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Hämtad 2013-06-18

Bilagor

Enkätfrågor

1. Vilken befattning har du?
2. 2. Beskriv ditt uppdrag
3. Vilka är dina huvudsakliga uppgifter?
4. Vad anser du är ledarskap?
5. Hur ser du på din roll som ledare?
6. Vilken ledarstil anser du att du har?
7. Vilka kvaliteter/egenskaper anser du är viktiga att en framgångsrik ledare ska ha?
8. Har du förslag på någon metod som leder till ökad måluppfyllelse?
9. Har du ngn chef/ledare som gjort starka intryck på dig? Om ja, vem och vad?
10. Har du något ytterligare som du vill bidra med när det gäller ledarskap?