

Lärare, rektors ledarskapsbeteenden och arbetstillfredsställelse

En kvalitativ fallstudie

KURS: Examensarbete i psykologi, 15 hp

FÖRFATTARE: Natalie Hansson, Johanna Käll

EXAMINATOR: Per Eisele

TERMIN: VT16

SAMMANFATTNING

Natalie Hansson, Johanna Käll

Lärare, ledarskapsbeteenden och arbetstillfredsställelse

En kvalitativ fallstudie

Antal sidor: 40

Studiens syfte var att beskriva och förstå hur en grupp lärare, med egna ord, upplever arbetstillfredsställelse eller ej i förhållande till det ledarskap som de är underställda på arbetsplatsen. En kvalitativ fallstudie med en induktiv ansats utfördes. I studien användes ett målinriktat bekvämlighetsurval och åtta (n=8) lärare på vald skola deltog i studien. Urvalet av deltagare var fördelat på sex (n=6) kvinnor och två (n=2) män. Författarna utformade en intervjumall med utgångspunkt från två tidigare valda teman, vilka var arbetstillfredsställelse och rektors ledarskapsbeteenden. Semistrukturerade intervjuer genomfördes, vilka spelades in och transkriberades ordagrant. Materialet analyserades med utgångspunkt från en tematisk analysmetod och därigenom framkom åtta stycken underteman. Studiens resultat visade att samtliga deltagare upplevde att rektorers ledarskapsbeteenden hade påverkan på deras arbetstillfredsställelse. Några ledarskapsbeteenden som enligt deltagarna var framstående för en högre arbetstillfredsställelse var att rektorer skulle vara närvarande, rak och tydlig.

Sökord: Arbetstillfredsställelse, rektor, ledarskapsbeteenden, skola, lärare.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund.....	2
Arbetstillfredsställelse	2
Rektors ledarskapsbeteenden och de anställdas arbetstillfredsställelse	4
Syfte.....	8
Metod.....	8
Metodval.....	8
Urval.....	9
Konstruktion av instrument.....	9
Administrering.....	10
Analys.....	11
Forskningskvalitet	12
Etiska hänsynstaganden.....	14
Resultat	15
Arbetstillfredsställelse	15
Arbetet och arbetsuppgifterna.....	15
Relationer på arbetsplatsen.....	16
Frånvaro.....	18
Rektors ledarskapsbeteenden	19
De anställdas behov.....	19
Uppmuntra och inspirera.....	20
Målstyrning.....	21
Avsaknad av rektor.....	21
Könsskillnader.....	23
Diskussion.....	24
Arbetstillfredsställelse	24
Rektors ledarskapsbeteenden	26
Slutsats och förslag till framtida forskning	29
Studiens begränsningar.....	30
Referenser	32
Bilaga I Intervjuguide	
Bilaga II Samtyckeskra	

Inledning

Att trivas på arbetet och därmed ha hög arbetstillfredsställelse är en vital del för en människas hälsa och välmående. Enligt Lindell och Nilsson (2011) trivs de flesta människor på sin arbetsplats och med sitt yrke, men det finns också de som går till sitt arbete med en känsla av oro och obehag. För de som har denna negativa känsla ökar risken att få låg arbetstillfredsställelse. Detta kan i sin tur bli ett problem för både arbetsgivaren, arbetstagaren och för samhället i form av sjukfrånvaro, rehabilitering och kostsamma nyrekryteringar. En arbetsplats med en trivsamt arbetsmiljö handlar till stor del om att uppmärksamma och utveckla det som gör att människor mår bra på en arbetsplats, så kallade friskfaktorer. Ett exempel på en friskfaktor är en välfungerande och närvarande ledare (Lindell & Nilsson, 2011).

Enligt Rubenowitz (2004) grundar sig en fjärdedel av en organisations lönsamhet i ledarskapet och det är därför viktigt att organisationen har en välfungerande ledare. Rubenowitz menar även att ledaren har stor betydelse för de anställdas arbetstillfredsställelse, engagemang och prestation. Enligt Angelöw (2002) är ledarstilens utformning, i form av ledarskapsbeteenden, väsentlig för att skapa friskare arbetsplatser. Rubenowitz (2004) hävdar att det mest framgångsrika sätt att utöva ett ledarskap på har visat sig, till viss del, bero på en kombination av givna omständigheter på en viss arbetsplats och vid en viss tidpunkt. Ledaren behöver vara flexibel och kunna anpassa sitt ledarskap och beteende till situationens krav.

En arbetsplats där det ställs höga krav på såväl ledarskapet som på arbetssättet är skolan. Detta eftersom en av några av skolans huvuduppgifter är att utveckla de kompetenser som eleverna behöver i dagens samhälle, bland annat förändringsberedskap och problemlösning. Skolans sätt att arbeta på speglas av ledarskapet från rektor samt lärarlag och ligger ofta till grund för om skolan är framgångsrik eller inte (Statens

Offentliga Utredningar, 2004). Eftersom den kommunala skolan, som arbetsplats, är politiskt styrd och därmed har specifika krav blev det av intresse att studera hur anställda lärare i en kommunal skola i Jönköpings län upplever sin egen arbetstillfredsställelse. Med denna studie avser författarna att beskriva hur en grupp lärare upplever arbetstillfredsställelse eller ej i förhållande till det ledarskap som de är underställda på arbetsplatsen. Författarna valde att fokusera på ledarskapsbeteenden för att det skulle vara enklare för deltagarna att kunna förstå och beskriva hur de upplever det ledarskap de är underställda.

Bakgrund

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning, vilken ger en större förståelse för arbetstillfredsställelse generellt samt hur den kan påverkas av rektors ledarskapsbeteenden.

Arbetstillfredsställelse

Trots att arbetstillfredsställelse har fått stor uppmärksamhet inom arbetslivsforskning definieras det på olika sätt och det finns ingen vedertagen definition av begreppet. Spector (1997) definierade arbetstillfredsställelse som graden av hur människor tycker om sitt arbete. Andra forskare definierade arbetstillfredsställelse som en positiv eller negativ attityd till arbetet och arbetsplatsen (Gu & Siu, 2009; Mishra, 2013; Sellgren, Ekvall & Tomson, 2008). Enligt forskarna beror attityden på hur intressant arbetet är, hur bra relationerna är på arbetsplatsen samt hur självständigt och flexibelt det uppfattas. Attityden påverkar de anställdas humör och beteende, vilket i sin tur också leder till hur de sköter sitt arbete (Gu & Siu, 2009). Det finns ett flertal faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse men den största faktorn är, enligt Saari och Judge (2004) arbetet i sig, det betyder dock inte att de andra faktorerna saknar betydelse.

Exempelvis påpekade Sellgren et al. (2008) att arbetstillfredsställelse hos de anställda påverkas starkt av ledarskapsbeteenden och andra faktorer såsom ett kreativt arbetsklimat.

En viktig faktor för att främja arbetstillfredsställelse och därmed skapa friskare arbetsplatser är den psykosociala arbetsmiljön. Den psykosociala arbetsmiljön handlar om de förhållanden i arbetsmiljön som påverkar stress, trivsel, kontroll över arbetet och de anställdas gemenskap (Angelöw, 2002; Lindell & Nilsson, 2011). En åtgärd som kan användas för att åstadkomma en bättre psykosocial arbetsmiljö och högre arbetstillfredsställelse hos de anställda är att skapa en skälig arbetsbelastning.

Nedskärningar och besparingar inom organisationen kan leda till en ökad arbetsbelastning vilket är en av de största orsakerna till en hög stressnivå och en lägre effektivitet hos de anställda (Angelöw, 2002; Glaser, Tatum, Nebeker, Sorenson & Aiello, 1999). Angelöw (2002) menar att en skälig arbetsbelastning kan skapas genom övertidsbegränsning och en balans mellan arbetsliv och privatliv, vilket i sin tur skulle höja de anställdas arbetstillfredsställelse. Ytterligare en åtgärd som är grundläggande för att höja de anställdas arbetstillfredsställelse är att ledaren ger dem möjlighet till ökat inflytande och delaktighet. Att exempelvis få möjlighet till eget ansvar när det gäller hur arbetet ska läggas upp, genom arbetsmetod och arbetstakt, ger de anställda en känsla av ökat inflytande i arbetet (Angelöw, 2002; Lindell & Nilsson, 2011; Rubenowitz, 2004).

Det finns således flertalet faktorer utöver arbetet i sig som främjar de anställdas trivsel på arbetsplatser och som skapar högre arbetstillfredsställelse hos dem. Den tillfredsställelse människor känner med livet generellt kan också komma att påverkas av arbetet och de anställdas arbetstillfredsställelse. Eftersom arbetet är en signifikant del av en människas liv kan upplevelser och erfarenheter från arbetet gå ut över dennes privatliv och tvärtom (Judge & Watanabe, 1993,1994; Saari & Judge, 2004). Att fokusera på att

motverka en låg arbetstillfredsställelse blir därför viktigt för både effektiviteten på en organisation och för att de anställdas arbetstillfredsställelse inte ska gå ut över deras generella tillfredsställelse och välmående (Saari & Judge, 2004). Dock menade Judge och Watanabe (1993) att effekterna av den generella tillfredsställelsen med livet påverkar arbetstillfredsställelsen mer än på motsatt sätt. Ytterligare en faktor som gör att arbetstillfredsställelsen kan sjunka är när de anställda inte känner sig uppskattade för det arbete de gör. Denna brist på arbetstillfredsställelse kan i sin tur göra att de anställda är frånvarande eller väljer att avsluta sin anställning (Edvardsson, Fetherstonhaugh, McAuliffel, Nay, & Chenco, 2011).

Ovan nämnda studier påvisar flertalet faktorer som påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse. Utöver dessa är rektorers ledarskapsbeteenden också faktorer som visat sig ha stor betydelse för de anställdas arbetstillfredsställelse, engagemang och prestation (Angelöw, 2002).

Rektorers ledarskapsbeteenden och de anställdas arbetstillfredsställelse

För att nå en utveckling hos såväl de anställda som organisationen behövs ett bra ledarskap. Inom skolomsorgen har rektorer det yttersta ansvaret för att leda arbetet, fastställa en inriktning samt se till att utveckla lärarnas uppdrag (Statens Offentliga Utredningar, 2004). Kotter (1990) menar att en rektors ledarskap består av tre delar; att lägga en fast inriktning, att rikta in de anställda mot samma inriktning och slutligen att motivera och inspirera. Vidare handlar management om de processer och styrverktyg en rektor använder sig av i styrning av verksamheten, exempelvis budgetering, bemanning och organisering. Ledarskap och management kompletterar varandra och en rektor behöver förstå och kunna använda sig av olika styrverktyg (Statens Offentliga Utredningar, 2004).

Tilliten mellan ledare och de anställda är en grundpelare för ett ledarskap.

Sørhaug (1996) menar att makt och tillit förutsätter varandra och att ledarskap inte endast kan baseras på makt. Tillit har möjlighet att skapas i relationerna mellan rektorerna och de anställda i de olika verksamheterna i skolan, på så sätt kan de visa att de tror på varandra och att förtroendet förvaltas. Bra relationer och ömsesidig tillit ger rektorer makt att driva igenom beslut som de kanske inte hade kunnat annars och tvärtom, lärarna kan även påverka rektorer i en riktning som de kanske inte annars tänkt (Sørhaug, 1996).

Personlighet och ledarskapsbeteenden och hur dessa uttrycks i ledarstilen har också effekt på de anställda, deras arbetstillfredsställelse och organisationens prestationer (Elpers & Westhuis, 2008; Kaiser & Hogan, 2011; Sellgren et al. 2008). Det finns ett flertal olika personlighetsdrag hos en rektor som kan utmärka mer eller mindre framgångsrika ledarskapsbeteenden. Enligt Angelöw (2002) finns det några personlighetsdrag och ledarskapsbeteenden som är väsentliga för att höja de anställdas arbetstillfredsställelse, dessa är att en ledare ska vara lyhörd och ha god förståelse för hur människor fungerar och reagerar samt att ledaren är rak och tydlig i sin kommunikation. Om de anställda upplever att ledaren tillgodoser deras behov kommer de också att bli mer engagerade i organisationen, öka sin produktivitet och höja sin motivation. Forskare är däremot oense om i vilken grad ledarskapsbeteendet påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989).

Andra ledarskapsbeteenden som utmärker en framgångsrik ledarstil och som bidrar till ökad arbetstillfredsställelse är uppmuntran och uppskattning gentemot de anställda. Rektorerna ska inspirera de anställda genom att stärka deras självförtroende, skapa motivation och arbetsglädje samt bidra till en hoppfull inställning hos dem (Angelöw, 2002; Statens Offentliga Utredningar, 2004). En annan faktor som varit

framstående i tidigare forskning om ledarskapsbeteendens påverkan på anställdas arbetstillfredsställelse är deras organisationsengagemang. Ledarskapsbeteenden korrelerar starkt med anställdas organisationsengagemang och organisationskulturen har en viktig roll för de anställda och deras arbetstillfredsställelse (Yiing & Ahmad, 2009).

Ledarskapsbeteenden där de anställda motiveras och utvecklas är även gynnsamt när det gäller målstyrning i en organisation eftersom det skapar en bättre delaktighet och större handlingsfrihet hos de anställda (Angelöw, 2002). De mål som sätts för de anställda i en organisation ser olika ut beroende på vad för typ av organisation som berörs. Som tidigare nämnt är skolan en verksamhet med specifika mål och krav, vilka ser annorlunda ut i jämförelse med en annan verksamhet. Det finns en nationell styrning genom de mål som satts upp i läroplanen och sedan finns det en kommunal styrning genom att kommunen ansvarar för att skolan är i ett sådant skick att den kan uppnå målen. Rektorer och skolledningar har som ansvar att leda verksamheterna mot de mål som återfinns och arbeta för att de ska uppnås (Statens Offentliga Utredningar, 2004).

Överlag kan målstyrning användas som en åtgärd för att skapa friskare arbetsplatser under förutsättning att målen är rimliga och uppnåeliga i förhållande till de resurser som ges (Angelöw, 2002). Rektor och ledning måste ge de anställda förutsättningar för att lyckas genom att tydliggöra målen, se till att de har de resurser som krävs samt viljan för att uppnå målen. Utveckling och lärande hos de anställda tillsammans med en bra arbetsmiljö kommer att göra att verksamheten utvecklas och att uppsatta mål nås (Statens Offentliga Utredningar, 2004). I förhållande till målstyrning är det även viktigt att de anställda får feedback för att de ska veta hur de ska komma vidare och nå sina mål. Denna typ av feedback har även en indirekt koppling till en högre arbetstillfredsställelse hos dem (Angelöw, 2002).

Enligt Huang (2001) finns det skillnader mellan de anställdas uppfattningar av sin arbetstillfredsställelse och arbetsmiljö beroende på deras kön, detta märks även i deras relationsskapande på arbetet. Huang utförde denna studie inom skolomsorgen, vilken visar att kvinnliga lärare hade bättre relationer med både sina kollegor och elever samt tyckte att de hade större inflytande på eleverna än de manliga lärarna. De kvinnliga lärarna visade sig också ha högre arbetstillfredsställelse än de manliga. Däremot fanns inga skillnader mellan hur dessa manliga och kvinnliga lärare uppfattade rektorers ledarstil och beteende (Huang, 2001). Däremot har rektorer, såväl manliga som kvinnliga, upplevelsen av att det finns förväntningar på dem som kan relateras till deras kön och att de agerar utifrån något skilda premisser. De hanterar situationer på olika sätt beroende på om de är man eller kvinna och beroende på om de personer som de möter i sitt arbete är män eller kvinnor. Genus har således betydelse för hur ledarskapet utövas. Vissa handlingar är acceptabla för en kvinnlig rektor men inte för en man i samma position och vice versa. En kvinnlig rektor ska vara relationsinriktad men inte på bekostnad av att vara handlingskraftig, för i sådana fall kan hon betraktas som "kärring". En manlig rektor ska vara auktoritär och tydlig, men detta får inte ske på bekostnad av att vara demokratisk, för i sådana fall kan han betraktas som militärisk (Sundin, 2007). Som tidigare nämnt är makt och tillit vitala delar av ett ledarskap. Även detta kan diskuteras ur ett genusperspektiv eftersom kvinnliga och manliga rektorer i vissa fall får använda sig av olika metoder för att ett tillitsförhållande ska utformas. Det finns även en uppfattning om att män har en fördel gentemot sina kvinnliga kollegor. På något vis tycks en tilltro finnas till deras ledarskap redan på förhand eftersom att de är just män, vilket också ger dem ett försprång vad gäller maktförhållandet (Sundin, 2007).

I allmänhet visar ovan nämnda studier att rektorers ledarskapsbeteenden påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse.

Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och förstå hur en grupp lärare beskriver sin upplevelse av arbetstillfredsställelse i relation till deras rektors ledarskap. Detta syfte utmynnar i följande frågeställning:

- Hur påverkar rektorers ledarskap lärares upplevelse av arbetstillfredsställelse?

Metod

I följande avsnitt beskrivs hur datainsamlingen utfördes samt tillvägagångssättet för att analysera data.

Metodval

En kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer utfördes. Författarna utformade en intervjumall med utgångspunkt från två tidigare valda huvudteman; arbetstillfredsställelse och rektorers ledarskapsbeteenden. De använde en semistrukturerad modell med öppna frågor eftersom det innebär att intervjumallen efterföljs men att det också finns utrymme för spontana följdfrågor. Denna typ av frågor samt den semistrukturerade formen ger även deltagaren möjlighet att svara på ett mer djupgående plan (Bryman, 2011; Thomas, 2011). En kvalitativ metod användes eftersom författarna ville fånga upp deltagarnas upplevelser och åsikter, detta för att få en detaljerad bild av det fenomen som studerats. En fallstudie valdes för att få en förståelse för kontexten och en helhetsbild av skolan som studien baserades på.

En induktiv ansats användes och denna studie har således inte begränsats till några fastställda teorier om ledarskapsbeteenden eller arbetstillfredsställelse. Det finns dock en negativ aspekt med en induktiv ansats i en fallstudie, eftersom en fallstudie endast

baseras på ett urval av anställda som arbetar på en organisation kan det bli svårt att generalisera de slutsatser studien erhållit (Bryman, 2011; Thomas, 2011).

Urval

Författarna önskade att intervjua lärare som undervisade i olika årskurser på vald skola och fick genom kontakt med deras rektor, förslag på deltagare som kunde vara relevanta för studien. Ett informationsbrev om studiens syfte och de huvudteman som skulle beröras sammanställdes och skickades sedan ut till de eventuella deltagarna. Ett bekvämlighetsurval gjordes därefter för att reducera detta antal till åtta deltagare. I denna studie grundade sig bekvämlighetsurvalet på att dessa åtta deltagare var intresserade av att delta i studien samt att de hade tid och möjlighet. De kontaktades därefter för att boka in enskilda intervjuer. Av dessa åtta deltagare var två män och sex kvinnor, vilka var 35-65 år gamla. De som intervjuats arbetade i olika arbetslag med barn i alla åldrar, några av deltagarna arbetade med barn på förskola och fritids och de övriga arbetade med barn som studerade i grundskolan. Deltagarna hade minst tre års erfarenhet av läraryrket, vilket var ett urvalskriterium från författarnas sida för att lärarna skulle kunna delta i studien. Författarna använde detta kriterium eftersom de ville att deltagarna helst skulle kunna hänvisa till några olika rektorer och deras ledarskapsbeteenden. De ville även att lärarna skulle vara trygga i sina yrkesroller och veta vad de själva krävde av sina ledare.

Konstruktion av instrument

I studien användes intervjuer som datainsamlingsmetod eftersom det är en flexibel metod och den mest passade för att undersöka de anställdas upplevelser på djupet. Med utgångspunkt från studiens syfte och de två tidigare valda huvudteman som utsetts utformade författarna själva en semistrukturerad intervjumall. Utöver studien utgick de från en tidigare kurs i rekrytering som inspiration till frågeställningarna. Mallen

bestod av 16 öppna frågor (se bilaga 1), frågorna i intervjumallen ämnade deltagaren till att beskriva sin egen arbetstillfredsställelse samt hur den påverkades av deras rektors ledarskapsbeteenden. Utöver dessa 16 frågor, inleddes intervjumallen med fyra frågor om deltagarens erfarenhet och arbetsuppgifter. Detta för att få information om deltagarna och deras bakgrund. Intervjumallen fortsatte sedan med sju frågor om arbetstillfredsställelse, deltagarens upplevelse av sin egen arbetstillfredsställelse samt vilka ledarskapsbeteenden som kunde påverka den. Tre av dessa frågor riktade även in sig på faktorer som kunde påverkas av deltagarens arbetstillfredsställelse såsom frånvaro och organisationsengagemang. Nästa del i intervjumallen innehöll nio frågor och handlade om rektor och ledarskapsbeteenden. Frågorna ämnade att beröra rektors ledarskapsbeteenden och dess påverkan på arbetstillfredsställelsen, deltagarens relation till sin rektor och vad deltagaren förväntade sig av sin rektor.

Efter intervjumallen utformats genomfördes en pilotintervju med en utomstående deltagare som inte hade erfarenhet av läraryrket. Under pilotintervjun fokuserade författarna på att deltagaren förstod frågorna. Efter pilotintervjun samt intervjun med den första deltagaren modifierades några av frågorna, vissa lades till och andra togs bort. Detta eftersom författarna insåg att några aspekter kunde utvecklas och vissa frågor förtydligas ytterligare när de intervjuat en person som hade erfarenhet av läraryrket.

Administrering

Samtliga intervjuer utfördes på vald skola och författarna var närvarande vid varje intervju. De bestämde dock att en av dem skulle vara ansvarig och leda intervjun. Detta för att inte skapa förvirring för deltagaren utan istället skapa ett intervjuförfarande som präglades av lugn. Med godkännande från deltagaren, genom ett samtyckeskrav (se bilaga 2), spelades samtliga intervjuer in. Detta för att underlätta analysprocessen och transkriberingen, men även för att författarna skulle kunna fokusera på deltagaren under

intervjun. Intervjuerna i denna studie varade i cirka 30 minuter och genomfördes under perioden 21-25 mars 2016, den tid som passade deltagarna bäst. Intervjuerna utfördes i tysta och separata rum, vilket gav bra förutsättningar för intervjuförfarandet och gjorde att både deltagaren och intervjuaren kände sig bekväma. Efter datainsamlingen utförts transkriberades och analyserades intervjuerna.

Analys

Data har analyserats med en så kallad tematisk analys (Bryman, 2011).

Utgångspunkten för tematiseringen av insamlade data var studiens två huvudteman: arbetstillfredsställelse och rektors ledarskapsbeteenden. Under analysens gång fokuserade författarna på det semantiska innehållet och ingen vikt fästes vid prosodi, dvs. hur deltagarna sa något.

Nedan följer en punkterad lista för att tydliggöra analysprocessens gång.

- Data transkriberades ordagrant enligt de riktlinjer som författarna satt upp. Riktlinjerna var inte vetenskapligt förankrade utan skapades emellan dem enbart för att förenkla transkriberingen och läsningen. Exempel på dessa riktlinjer var *host* och *paus* när deltagaren hostade eller tog en längre paus.
- Analysen påbörjades genom att författarna enskilt läste det transkriberade materialet, detta för att få en känsla för innehållet.
- Därefter läste författarna enskilt igenom materialet ytterligare ett par gånger. Detta för att kunna sortera den information som var relevant för syftet under studiens två huvudteman.
- En generell princip som användes för att skilja på relevant och icke-relevant information var att exkludera de svar som inte handlade om

studiens två huvudteman eller där deltagaren svävade iväg i andra funderingar.

- Ett separat dokument skapades sedan där analyserna jämfördes och den information som var relevant sammanställdes. Författarna kunde därmed differentiera deltagarnas svar med utgångspunkt från dess likheter och sedan gemensamt komma fram till ett antal underteman under varje huvudtema. Detta gjordes eftersom studiens två huvudteman var mångsidiga. Kategoriseringen av underteman underlättade även författarnas strävan efter att lokalisera enskilda faktorer som påverkade deltagarnas arbetstillfredsställelse.
- En generell princip som användes vid analysen och framtagning av underteman var att under varje huvudtema koppla ihop liknande aspekter ur transkriberingarna som varit återkommande och nämnts av minst tre av deltagarna. Författarna valde att sätta gränsen vid tre deltagare eftersom det kändes som ett rimligt antal. Detta eftersom denna fallstudie innefattade relativt få deltagare.
- Slutligen gjordes en sammanfattning av de underteman som framkommit och förklarande citat valdes ut för att förtydliga resultat.

Forskningskvalitet

För att hålla god forskningskvalitet i en kvalitativ studie har Guba och Lincoln (1994) föreslagit att dessa studier ska granskas efter andra termer och kriterier än i studier med en kvantitativ metod. För att förstärka forskningskvaliteten används begreppet tillförlitlighet. Begreppet delas således in i fyra delkriterier, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Att skapa en

trovärdighet i resultatet av en studie handlar om att säkerställa att forskningen utförts i enlighet med gällande regler samt att rapportering av resultatet förmedlats till deltagarna för en så kallad respondentvalidering (Guba & Lincoln, 1994). I denna studie skickades intervjumaterialet, efter transkribering, till respektive deltagare. Detta för att författarna skulle få bekräftat att författarna tolkat och förstått deltagaren på rätt sätt. Eftersom de ville försäkra sig om att deras frågor var tydliga och välformulerade utfördes även en pilotintervju för att öka trovärdigheten på frågorna. Eftersom fokus i kvalitativa studier och specifikt i fallstudier betonar det unika hos ett mindre antal deltagare blir det svårt att generalisera resultatet. Fylliga beskrivningar av kontexten och betydelsen av den aspekt som studerats är därför väsentliga att använda sig av för att bedöma överförbarheten, det andra delkriteriet, av resultatet till andra miljöer (Guba & Lincoln, 1994). Eftersom studiens syfte ämnade att undersöka de anställdas upplevelser och inte till att generalisera kunde resultatet inte vara representativt för andra organisationer. Resultatet kunde däremot vara betydelsefullt och bidra till en ökad förståelse för andra organisationer gällande rektors ledarskapsbeteenden och dess påverkan på de anställdas arbetstillfredsställelse. Det tredje delkriteriet, pålitlighet, syftar till att författarna ska anta ett granskande synsätt genom hela forskningsprocessen. Detta innebär att författarna ska skapa en fullständig redogörelse för alla delar av forskningsprocessen (Guba & Lincoln, 1994). I denna studie användes därför ett kritiskt synsätt där författarna diskuterat för- och nackdelar i alla delar av processen, detta för att stärka forskningskvaliteten. Möjlighet att kunna styrka och konfirmera, vilket är det fjärde delkriteriet, innebär att författarna försöker säkerställa att de agerat i god tro eftersom det i samhälllig forskning inte går att få någon fullständig objektivitet (Guba & Lincoln, 1994). I denna studie har författarna därför arbetat med sin egen subjektivitet på ett konstruktivt sätt genom att

anstränga sig för att bli så neutrala som möjligt. Detta gjordes bland annat genom att data analyserades enskilt innan författarna diskuterade materialet.

Etiska hänsynstaganden

Det är relevant att fundera på etiskt hänsynstagande i en fallstudie eftersom forskarna kan komma väldigt nära deltagarna i en sådan situation. För att vara etiskt hänsynstagande behöver deltagarna i en studie få information om vem den gynnar. De behöver även veta att de har möjlighet att avbryta om de på något sätt upplever ett obehag eller om deras integritet invaderas under intervjun (Thomas, 2011). För att skydda deltagarnas personliga integritet i denna studie har författarna varit angelägna om att alla deltagare ska vara anonyma och därför inte använt deras namn i studien utan namngett dem deltagare 1 till 8. Detta gjordes för att deltagarna skulle känna sig trygga med att delta. Studien tog hänsyn till forskningsetikens huvudkrav inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning och följde därmed även god forskningssed. Huvudkraven består av informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2002). Eftersom både rektor och deltagare informerades om studiens syfte genom informationsbrevet samt fick sina frågor besvarade innan intervjutillfället uppfylldes informationskravet. Samtyckeskravet uppfylldes när deltagarna efter en framläggning om förutsättningarna för studien fick bestämma om de ville delta eller inte. Deltagarna informerades även, med hjälp av samtyckeskravet (se bilaga 2), att deras deltagande behandlades med sekretess genom att de var anonyma och att materialet endast skulle användas till studien. De som intervjuades underrättades även om att deras rektor aldrig skulle få någon information om vad deltagarna sagt under intervjuerna. På detta sätt uppfylldes både konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Resultat

Detta avsnitt kommer att presentera de underteman som författarna kunnat identifiera under två tidigare utvalda huvudteman. Dessa två teman är arbetstillfredsställelse och rektors ledarskapsbeteenden, vilka även utgör avsnittets huvudrubriker. De underteman som kopplats till arbetstillfredsställelse är; arbetet och arbetsuppgifterna, relationer på arbetsplatsen och frånvaro. Till rektors ledarskapsbeteenden har följande underteman kopplats; de anställdas behov, uppmuntra och inspirera, målstyrning, avsaknad av rektor och könsskillnader. Undertemana identifierades utefter deltagarnas svar och var således inte förutbestämda. Dessa teman utgör också avsnittets underrubriker.

Arbetstillfredsställelse

Eftersom det inte finns någon vedertagen definition av begreppet arbetstillfredsställelse valde författarna att fråga de som intervjuats vad begreppet betydde för dem och som förväntat framkom det flera olika beskrivningar. Deltagarna beskrev arbetstillfredsställelse som en vilja att gå till arbetet, att göra ett bra arbete, att trivas på arbetet samt att känna sig nöjd och tillfreds vid hemgång. En deltagare uttryckte arbetstillfredsställelse som att känna att arbetet är roligt, att ens kompetens blir utnyttjad samt att göra ett bra arbete för eleverna och deras utveckling. Något som alla deltagare påpekade var att de trivdes mycket bra på skolan och att de hade hög arbetstillfredsställelse vid de tillfällen de hade en närvarande och välfungerade rektor.

Arbetet och arbetsuppgifterna. Tre av deltagarna upplevde det positivt när de kände sig delaktiga och hade inflytande över såväl egna arbetsuppgifter som organisationen, detta motverkade också deras känsla av stress. Dessa deltagare nämnde vikten av att vara delaktig i förändringar som skedde på arbetet, att få utvecklas och anta

nya utmaningar samt att var dag inte är den andra lik. En av dessa deltagare nämnde även att förändring var en positiv aspekt i deras yrke eftersom lärare ständigt möter nya elever, arbetar efter nya läroplaner och nya sätt att bedöma eleverna på. Den typen av förnyelser påverkade deltagarens arbetstillfredsställelse positivt.

Arbetsuppgifterna påverkade också deltagarnas arbetstillfredsställelse. Tre av samtliga deltagare nämnde att arbetsuppgifterna var en viktig aspekt eftersom de ville känna att den kompetens de hade blev utnyttjad och att de gjorde nytta för eleverna. Engagemang var också omtalat under intervjuerna och alla deltagare ansåg att de hade ett starkt organisationsengagemang under de perioder de hade en fungerande ledning. En av dessa menade också att de kunde vara engagerade i arbetet i olika grad på grund av vilken fas i livet de befann sig.

Relationer på arbetsplatsen. Den största delen av deltagarnas arbete skedde tillsammans med eleverna och hälften av deltagarna menade att relationen till eleverna påverkade deras arbetstillfredsställelse. I klasser där eleverna under vissa perioder hade svårigheter påverkades deltagarnas arbetstillfredsställelse negativt medan det i klasser där eleverna hade mindre svårigheter påverkades arbetstillfredsställelsen positivt. Utöver dessa ansåg två deltagare däremot att eleverna inte påverkade deras arbetstillfredsställelse nämnvärt eftersom de kände att de själva kunde forma eleverna. En deltagare nämnde att i arbete med människor är relationsskapande en viktig aspekt och att relationen till kollegor, vårdnadshavare, syskon och yrkesgrupper såsom psykologer, assistenter och socialtjänst påverkade arbetstillfredsställelsen:

[...] Som vi jobbar och möter så mycket olika människor, både barn och alla familjer, både föräldrar och syskon, personalen men också andra som psykologer och socialen. Det är väldigt mycket möten så om de relationerna

fungerar gör ju väldigt mycket. Är det någonstans det skaver eller missnöjd eller så, så påverkar det väldigt mycket (Deltagare 7).

Alla deltagare tyckte att kollegorna och samspelet dem emellan var en aspekt som påverkade arbetstillfredsställelsen markant. Det var viktigt att känna ett stöd från sina kollegor samt att ha roligt tillsammans på arbetsplatsen. Lärarna på denna skola arbetade nära varandra i sina arbetslag och majoriteten av deltagarna hade arbetat länge på skolan. En orsak till detta var enligt en av deltagarna ett sammansvetsat kollegium. Eftersom deltagarna hade arbetat länge tillsammans hade de utvecklat nära relationer med sina kollegor vilket i sin tur ledde till en trygghet i arbetsgruppen. Kollegorna hade etablerat osynliga regler, var medvetna om hur de andra i arbetslaget fungerade och hur de utförde sitt arbete:

Ja man är engagerad, blir man ju, man är en del av gänget, så vi bestämmer ihop vad vi ska göra, var och en har ju sin uppgift som ska göras. Alla vet vad den andra ska göra. Så det känns väldigt bra, man kan bolla lite med varandra. På onsdagar är en kollega ledig och då går jag in och tar klassen, jag behöver inte direkt fråga hen vad jag ska göra och så utan vi vet exakt vad vi fortsätter med och vad vi ska göra (Deltagare 6).

En av deltagarna nämnde trots att de anställda hade olika personligheter så hade de stöd och stöttning av varandra i arbetslaget. Relationen till kollegorna hade stor betydelse för samtliga deltagare de perioder som var tuffare på arbetsplatsen och en av deltagarna nämnde att kollegorna underlättade den typen av situationer genom att de fanns där för

varandra. Ytterligare en av de som intervjuats nämnde att en öppen och tillåtande atmosfär bland kollegorna var viktigt för välmåendet på arbetsplatsen:

Arbetskamraterna tycker jag är viktiga, att man har en god stämning. En öppen, tillåtande atmosfär, att man både kan lyckas och misslyckas och att det är rimlig arbetsbelastning. Att man känner att man räcker till (Deltagare 7).

Frånvaro. Det fanns skilda meningar om huruvida en låg arbetstillfredsställelse kunde skapa frånvaro hos de anställda. Hälften av deltagarna i denna studie trodde att det fanns en koppling mellan låg arbetstillfredsställelse och frånvaro. Däremot var det en av dessa som trodde att frånvaro påverkades mer av stress än av låg arbetstillfredsställelse. Trots att sju av deltagarna inte varit frånvarande på grund av låg arbetstillfredsställelse trodde de att den typen av frånvaro skedde relativt ofta. Dessa deltagare nämnde olika faktorer för den typen av frånvaro vilka var avsaknad av rektor, hög arbetsbelastning, negativa vibbar i arbetslaget samt brist på feedback och uppmuntran. En av dessa deltagare ansåg att arbetsbelastningen hade ökat under de senaste åren och en hög arbetsbelastning kunde göra att denne kände sig otillräcklig, vilket också kunde ha en negativ inverkan på arbetstillfredsställelsen och leda till frånvaro.

Något som framkom hos alla som intervjuats var att ledarskapet på denna skola hade skiftats flera gånger under de senaste åren och det hade därför saknats en rektor under vissa perioder. På grund av detta menade fem av deltagarna att de hade insett att rektor och dennes ledarskapsbeteenden hade en stor påverkan på deras arbetstillfredsställelse. Faktorer såsom osämja med rektor, utfrysning från kollegor och balansen mellan arbetsliv och privatliv skulle också kunna påverka att andra deltagare

var frånvarande eller valde att byta arbetsplats. Tre deltagare påpekade hur viktigt det var att det fanns en god balans mellan arbetsliv och privatliv och att arbetslivet inte gick ut över privatlivet eller tvärtom. Deltagarna nämnde däremot att balansen påverkade arbetstillfredsställelsen på olika sätt beroende på vilken fas i livet de befann sig:

Det är ju om arbetsbelastningen blir så stor att det går ut för mycket över hälsa eller ens egen familj eller välmående på annat sätt. Att man passerar gränsen när det inte är värt det när annat måste vara viktigare (Deltagare 7).

Rektors ledarskapsbeteenden

Relationen till rektor var en av de viktigaste aspekterna som påverkade arbetstillfredsställelsen enligt samtliga deltagare och alla deltagare ansåg även att en närvarande rektor som var synlig i organisationen var väsentlig för arbetstillfredsställelsen. Deltagarna hade däremot olika åsikter om hur de ville att en rektors ledarskapsbeteenden skulle vara.

De anställdas behov. Hälften av deltagarna tyckte att det var viktigt med en rektor som hade förståelse för de anställda och kunde se deras behov. De nämnde även att de hade behov av en rektor som var synlig i organisationen samt tillgänglig för dem att diskutera både vardagliga händelser och problem som kunde uppstå. Enligt sju av deltagarna var det viktigaste av rektors ledarskapsbeteenden tydlighet. Fem deltagare nämnde även att en rektor som var rak i sin kommunikation var viktigt. Tre av de som intervjuats påpekade att de hade behov av en rektor som lyssnade på de anställdas åsikter innan beslut fattades. Beslutade rektor sedan något som de inte höll med om kunde de ändå ha respekt för beslutet eftersom de hade fått sin röst hörd. En av dessa deltagare nämnde också att det handlade om på vilket sätt rektor förmedlade dessa beslut:

Någon som är rak och ärlig, som inte försöker att linda in allting. Nu när vi har haft det här svajande ledarskapet, så hade vi ändå en före detta rektor, en före detta militär, hen kunde till och med ge oss ett besked som vi i själva verket inte tyckte om fast vi accepterade det ändå, för hen sa det på ett sätt så, [...] ja, man tog det ändå (Deltagare 5).

Fem av deltagarna ansåg att rektors ledarskapsbeteenden hade stor betydelse för deras arbetstillfredsställelse, tre av dessa påpekade däremot att det kunde handla om personlighet och erfarenhet hos den anställde. Dessa deltagare menade att en person med mindre erfarenhet hade mer behov av en närvarande och stöttande rektor och att personligheten hos både rektor och anställd påverkade relationen dem emellan.

Uppmuntra och inspirera. En rektor som uppmuntrade, bekräftade och gav de anställda feedback var ledarskapsbeteenden som var betydelsefulla för tre av deltagarna och deras utveckling. En rektor som inspirerade de anställda ansågs även som viktigt hos hälften av deltagarna, varpå de upplevde att deras arbetstillfredsställelse höjdes. En av dessa nämnde att inspirera genom ett positivt synsätt värderades högt och en annan ansåg att kompetensutveckling var ett inspirerande tillvägagångssätt. Tre av deltagarna önskade en rektor som hade ledarskapsbeteenden som var coachande, stöttande och rådgivande. En av dessa deltagare nämnde även att en coachande rektor som kunde ge denne nya infallsvinklar på arbetsuppgifter och problem som uppstått var positivt för arbetstillfredsställelsen:

Hen brukar säga, om du ser det såhär då, liksom nya infallsvinklar. Tänk såhär- ah just det! Det blir lätt att man snöar in sig om det är något som går emot en [...] och då brukar hen säga tänk såhär, såhär och såhär, hade vi gjort såhär istället skulle *det* hända nu blir mindre, - ja just det! (Deltagare 5).

Målstyrning. Enligt sju av deltagarna var ett ledarskapsbeteende där målstyrning värdesattes en betydelsefull aspekt och de uppskattade att arbeta efter uppsatta mål. En av dessa deltagare ansåg att målstyrning var grundläggande så länge målen var meningsfulla för arbetet. Rimliga och uppnåeliga mål nämnde en annan deltagare som väsentligt för målstyrning. Fem av deltagarna påpekade däremot att mål inom skolomsorgen främst förmedlades ut genom läroplanen och att det var få av dem som hade individuella mål att sträva efter. Två av dessa deltagare önskade att rektor skulle fokusera mer på deras individuella målsättning utöver läroplanen eftersom det hjälpte dem att utvecklas i sitt arbete samt höjde deras arbetstillfredsställelse. Däremot var det en av deltagarna som nämnde att målen i läroplanen var tillräckliga då det fick dem att fokusera på sitt kärnuppdrag.

Avsaknad av rektor. Att skolan under vissa perioder hade varit utan en rektor kunde enligt två av deltagarna resultera i att lärarna endast skötte sitt eget arbete och isolerades från resten av arbetsgruppen. De trodde även att avsaknad av rektor kunde vara en anledning till en ökad frånvaro hos de anställda på skolan. En av dessa deltagare nämnde att avsaknad av rektor påverkade så pass mycket att personen funderat på att byta arbetsplats. Ytterligare en av samtliga deltagare nämnde att det inte hade gått att engagera sig på samma sätt utan en rektor:

[...] Jag tycker inte om att arbeta isolerat och bara vara jag och min klass och det är det man har fått göra speciellt i höstas när vi inte hade någon chef överhuvudtaget. Då fick ja, jag sköter mitt, jag gör mitt med min kollega och sen så får jag liksom lägga bort allting annat men det tycker jag är oerhört tråkigt i längden. Jag tycker att det är viktigt att se till helheten, att skolan utvecklas, att vi liksom hittar nya grejer, att vi hittar ja, att vi hänger med i utvecklingen, att vi har gemensamma projekt, att vi känner att det är en skola, ett vi. Det är oerhört viktigt för mig och det blir det ju inte om man inte har en ledning som fungerar (Deltagare 8).

Alla de som intervjuats påpekade att en situation utan en rektor var något som fungerat under en viss period men att det däremot varit mycket slitsamt för de anställda i längden eftersom de fick ta större ansvar och arbeta mer än tidigare:

Det har jag märkt under de här åren som vi inte har haft så stabilt och flera olika ledare på kortare tid och på deltid, att det påverkar kanske mer än man kan tro. När man har en fungerande chef och allting snurrar på, då kan alla fatta beslut med utgångspunkt ifrån den nivån man har och det som är delegerat om man sköter det. Finns det ingen styrning eller någon som har det övergripande ansvaret så börjar det ganska, det flyter på ett tag, men sen blir det för tungt och då försöker man att hålla uppe samma motor, samma energi som man haft innan och tillslut blir det för tungt. Då påverkar det jättemycket att man inte ser möjligheter, man ser mer problem, det blir en negativ inställning, stämningen i personalgruppen blir annat, det blir konflikter för att

man hamnar i beslut som man egentligen inte ska behöva fatta som de ovanför ska fatta. Så efter ett tag påverkar det väldigt mycket (Deltagare 7).

Könsskillnader. Eftersom deltagarna i studien erfarit flera olika rektorer hade även tre av dessa funderat på om det skiljde sig något i ledarskapsbeteendet beroende på vilket kön rektor har. Två av dessa deltagare ansåg att de som anställda behandlade rektor olika beroende på vilket kön rektor har. Deltagarna trodde att en kvinna behövde visa framfötterna mer för att bli respekterad än vad en man behövde och en av de som intervjuats nämnde att en kvinnlig rektor behövde hävda sig mer och ha en kallare och hårdare framtoning än en man. Detta eftersom en man ofta fick respekten gratis. Något en annan deltagare hade märkt hos deras tidigare rektorer var att de kvinnliga rektorerna hade en större empatisk förmåga vilket ofta ansågs som något positivt. Denna förmåga kunde däremot bidra till ineffektivare arbete eftersom möten istället kunde leda till långa känslösamma samtal. Deltagaren uppfattade att de manliga rektorerna inte tillät detta på samma sätt, vilket ledde till effektivare arbete:

[...] Jo som vi har diskuterat, en kvinna blir synad på ett annat sätt, hur hon ser ut, vad hon har för kläder, vad hon har för frisyr, hur framställs hon, alltså det är inte riktigt det som man tittar på när man tänker på en man och likaså kompetens då att en kvinna måste nog visa framfötterna lite mer för att bli respekterad (Deltagare 8).

Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat i förhållande till studiens bakgrund under de två huvudteman som tidigare valts, dessa är också avsnittets rubriker. I studien fanns en samstämmig syn bland deltagarna, vilket visade att det i stora drag fanns en gemensam upplevelse av det studerande området. Slutligen ges förslag till framtida forskning och studiens begränsningar redovisas.

Arbetsstillfredsställelse

Trots att det inte finns någon vedertagen definition av begreppet arbetsstillfredsställelse, framkom det skillnader i hur tidigare forskning definierade det i jämförelse med deltagarna i denna studie. Som presenterats i bakgrunden definierades arbetsstillfredsställelse som de anställdas attityd till arbetet och arbetsplatsen samt i vilken grad de tyckte om sitt arbete (Gu & Siu, 2009; Mishra, 2013; Sellgren et al. 2008; Spector, 1997). Resultatet visade att deltagarna i denna studie definierade arbetsstillfredsställelse som välmående på arbetsplatsen och att trivas på sitt arbete. Trots att begreppet definierades på olika sätt i tidigare forskning och av deltagarna i studien var beskrivningarna relativt likvärdiga, att begreppet skulle beskrivas på olika sätt men med ungefär liknande beskrivningar var något som förväntats.

Saari och Judge (2004) påpekade att arbetet i sig har störst påverkan på de anställdas arbetsstillfredsställelse. I denna studie ansåg deltagarna att arbetsuppgifterna och eleverna var centrala faktorer men däremot inte de mest väsentliga för deras arbetsstillfredsställelse. Samtliga deltagare menade att de var mer engagerade i sina arbetsuppgifter och i skolans utveckling under de perioder då skolan hade en fungerande ledning, detta kom också att påverka deras arbetsstillfredsställelse. Detta överensstämmer med tidigare forskning där organisationsengagemang visat sig vara en framstående faktor

mellan ledarskapsbeteenden och de anställdas arbetstillfredsställelse (Yiing & Ahmad, 2009). Om deltagarna och rektor kände en gemenskap i sitt engagemang och att de tillsammans ville utveckla verksamheten skulle detta, enligt författarna, leda till en positiv inverkan även på rektors arbetstillfredsställelse.

En av de viktigaste aspekterna som påverkade deltagarnas arbetstillfredsställelse var de relationer som skapades i samband med deras arbete. För att de skulle känna att de gjorde ett bra arbete var det viktigt att samtliga relationer fungerade. Detta var inte bara viktigt för att förbättra arbetstillfredsställelsen för deltagarna utan även för att ge eleverna bra förutsättningar för lärande och utveckling. Relationerna på arbetsplatsen är delar av den psykosociala arbetsmiljön, vilken var betydande i tidigare forskning, däremot var relationer inte en framstående aspekt som redovisats i studiens bakgrund.

En av deltagarna nämnde att arbetsbelastningen på skolan hade ökat under de senaste åren. Enligt tidigare forskning är en ökad arbetsbelastning en orsak till en högre stressnivå och en lägre effektivitet hos de anställda (Angelöw, 2002; Glaser et al. 1999). Denna åsikt delas även av författarna. Deltagarna nämnde däremot att stressen som kommit av deras höga arbetsbelastning motverkades när de hade inflytande över sina egna arbetsuppgifter. Inflytande över de egna arbetsuppgifterna ledde till att deltagarna fick kontroll över den ökade arbetsbelastningen och därmed minskade sin stressnivå, vilket författarna bedömer som ett användbart tillvägagångssätt och ledarskapsbeteende för att motverka sjukskrivning hos de anställda. De som intervjuats menade nämligen att en hög arbetsbelastning påverkade deras arbetstillfredsställelse på ett negativt sätt och att det även kunde kopplas till frånvaro. Detta överensstämmer med tidigare forskning, vilken menade att frånvaro är en aspekt som påverkar arbetstillfredsställelse (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Däremot nämnde en av deltagarna att frånvaro påverkades mer av stress än av låg arbetstillfredsställelse. Enligt författarna är stress däremot inte alltid en

enskild faktor utan ofta en av de aspekter som påverkar arbetstillfredsställelse vilket i sin tur kan ha inverkan på frånvaro och sjukskrivningar.

Den generella tillfredsställelsen människor känner med sitt privatliv är en aspekt som kan komma att påverkas av både arbetet och arbetstillfredsställelsen hos de anställda (Judge & Watanabe 1993, 1994; Saari & Judge, 2004). Enligt Judge och Watanabe (1993) påverkade däremot effekterna av den generella tillfredsställelsen med privatlivet arbetstillfredsställelsen mer än tvärtom. Detta var något som skilde sig gentemot deltagarna i denna studie, de ansåg att dessa två hade en koppling men att arbetslivet påverkade privatlivet mer. De ansåg däremot att denna balans påverkade på olika sätt beroende på vilken fas i livet de befann sig. Författarna anser att balansen mellan dessa två är väsentlig och att de påverkar varandra till viss mån beroende på situation. Däremot anser författarna att det snarare är personligheten som påverkar hur någon hanterar en situation och hur mycket denne låter, exempelvis, arbetslivet gå ut över privatlivet. Detta kan också beskriva varför deltagarnas åsikter inte överensstämmer med tidigare forskning.

Eftersom deltagarna ansåg att det fanns många aspekter som påverkade deras arbetstillfredsställelse bedömde författarna att arbetet i sig möjligen inte var den faktor som de kom att tänka på inledningsvis trots att det var en viktig aspekt. Det räcker således inte med att de anställda har ett intressant och utvecklande arbete för att höja deras arbetstillfredsställelse, flera aspekter ur den psykosociala arbetsmiljön behöver också vara tillfredsställda likväl som att det ska finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv.

Rektors ledarskapsbeteenden

Samtliga deltagare ansåg att rektors ledarskapsbeteenden var väsentligt för deras arbetstillfredsställelse och de viktigaste beteendena var att rektor skulle vara rak och

tydlig i sin kommunikation. Rektors ledarskapsbeteenden ger även effekt på de anställdas prestationer (Kaiser & Hogan, 2011). Rektor behöver således tillämpa vissa beteenden för att höja de anställdas arbetstillfredsställelse samt för att förbättra deras prestationer. Författarna påvisar därmed att det inte endast är väsentligt att ha en rektor, det är också betydelsefullt vilka ledarskapsbeteenden denne tillämpar eftersom detta kan skilja på en mer eller mindre framgångsrik ledarstil.

Studiens resultat visade att deltagarna uppskattade ett ledarskapsbeteende som präglades av lyhördhet. De ville känna att de fick sin röst hörd även om beslutet inte gick i linje med deras åsikt. Detta överensstämde med tidigare forskning som menade att det är viktigt att ledaren är lyhörd och har en god förståelse för hur människor fungerar och reagerar (Angelöw, 2002). Författarna anser möjligen att det i vissa fall kan vara viktigare för deltagarna att känna att de blir lyssnade på och att de får vara delaktiga i processen än att beslutet överensstämmer med deras åsikt. Det är därför av stor betydelse att rektor låter de anställda vara delaktiga i sådana processer och författarna anser också att det möjligen kan påverka arbetstillfredsställelsen positivt.

Under de perioder deltagarna hade en fungerande ledning påpekade alla att det var önskvärt att rektor var närvarande och synlig i organisationen samt att rektor bjöd in till en naturlig kontakt. Detta var även viktiga ledarskapsbeteenden för samtliga deltagares arbetstillfredsställelse. Däremot nämnde två av dem att de inte var beroende av en närvarande rektor på samma sätt, dessa deltagare önskade istället en lagom kontakt med rektor. Enligt författarna kan detta tolkas som att de ville ha en rektor att få råd och stöd av när de själva behövde det och att rektor skulle vara tillgänglig för dem på deras eget initiativ. Författarna bedömer även att deltagarna möjligen hade olika tolkningar avseende vad en närvarande rektor är. Enligt Lindell och Nilsson (2011) är en välfungerande och närvarande ledare, oavsett tolkning, ett exempel på en friskfaktor.

Författarna anser att det är betydelsefullt om rektor förstår hur de anställdas behov ser ut och kan finnas där för dem på det sätt de behöver.

Studiens resultat visade att deltagarna uppskattade målstyrning som ett ledarskapsbeteende, däremot påpekade några av dem att den var bristfällig på deras arbetsplats. Det fanns således vissa skillnader hos deltagarna angående målstyrning inom skolomsorgen även om samtliga deltagare önskade att någon form av mål skulle finnas att sträva efter. Författarna kunde dra slutsatsen att samtliga deltagare ville ha en rektor som satte mål, något som de däremot bedömde saknas i den studerade verksamheten var en tydlig och individuell målsättning. Detta var något som deltagarna behövde för att kunna prestera och i sin tur höja sin arbetstillfredsställelse. Detta överensstämmer med tidigare forskning där målstyrning och feedback höjer de anställdas arbetstillfredsställelse, under förutsättning att målen är rimliga och uppnåeliga (Angelöw, 2002).

Med en välfungerande ledning höjs de anställdas arbetstillfredsställelse, vilket enligt författarna skulle kunna förutsätta att utan en fungerande ledning eller vid avsaknad av en rektor skulle de anställdas arbetstillfredsställelse påverkas negativt. Detta bekräftas av tidigare forskning som påpekar att de anställdas arbetstillfredsställelse påverkas av ledarskapsbeteenden (Sellgren et al. 2008). En deltagare nämnde att det, under perioder utan en rektor, hade märkts hur mycket rektorer faktiskt påverkade. Vidare nämnde deltagaren att det fungerade utan en rektor en period, men att det sedan blev för tungt för de anställda vilket påverkade deras arbetstillfredsställelse. En av deltagarna nämnde att avsaknad av rektor hade lett till så pass låg arbetstillfredsställelse att denne funderat på att avsluta sin anställning. Detta korrelerade även med tidigare forskning som menar att en låg arbetstillfredsställelse kan leda till att anställda avslutar sin anställning (Edvardsson et al. 2011).

Tidigare forskning inom skolomsorgen har studerat skillnader i hur manliga och kvinnliga lärare upplever sin arbetstillfredsställelse samt om det skiljer sig i ledarskapsbeteenden hos manliga och kvinnliga rektorer (Huang, 2001; Sundin, 2007). I tidigare forskning hade de kvinnliga lärarna högre arbetstillfredsställelse än de manliga (Huang, 2001). Denna skillnad var emellertid ingenting som deltagarna i denna studie noterade. Däremot anser tre av deltagarna i denna studie att det skiljer sig något i rektors ledarskapsbeteende beroende på vilket kön rektor har och de ansåg även att de som anställda behandlade rektor olika beroende på dennes kön. I tidigare forskning upplevde rektorerna att det finns olika förväntningar på dem beroende på deras kön och att vissa handlingar är acceptabla för manliga rektorer men inte för kvinnliga (Sundin, 2007). Deltagarna i denna studie ansåg att en kvinnlig rektor behövde visa framfötterna mer och ha en hårdare framtoning än en man samt att en manlig rektor ofta fick makt och respekt gratis. Detta överensstämmer också med tidigare forskning vilken anser att det på något sätt tycks finnas en förbestämd tilltro till manligt ledarskap, vilket också ger dem ett försprång vad gäller maktförhållandet (Sundin, 2007). Författarna hävdar att det är väsentligt att medvetandegöra att dessa könsskillnader finns hos både rektorer och anställda för att eliminera att människor beter sig och behandlar andra på olika sätt beroende på deras kön.

Slutsats och förslag till framtida forskning

Sammanfattningsvis blir slutsatsen av studien att rektors ledarskapsbeteenden i hög grad var väsentliga för deltagarnas arbetstillfredsställelse. Samtliga deltagare hade hög arbetstillfredsställelse och trivdes bra på sin arbetsplats vid de tillfällen de hade en närvarande och välfungerande rektor. Deltagarna i studien hade under vissa perioder saknat en rektor och de hade på grund av detta tydligt märkt hur mycket rektor och dennes ledarskapsbeteenden faktiskt påverkade deras arbetstillfredsställelse. Studiens

resultat visade att det fanns många ledarskapsbeteenden som påverkade de anställdas arbetstillfredsställelse. Några av de ledarskapsbeteenden som deltagarna ansåg ha störst påverkan på deras arbetstillfredsställelse var att rektor skulle vara närvarande, rak och tydlig. Deltagarna ansåg även att beteenden som inspirerade, coachade och stöttade dem påverkade deras arbetstillfredsställelse positivt. Efter genomförande och analys av intervjuerna anser författarna att de uppnått syftet med studien.

Relationsskapande på arbetet var en framstående aspekt som påverkade deltagarna i denna studie, däremot är tidigare forskning inom ämnet bristfällig. Ett intressant ämne till framtida forskning kan därför vara att undersöka denna aspekt ytterligare.

Studiens begränsningar

Eftersom denna fallstudie bestod av ett mindre antal deltagare kan de inte motsvara en hel population. En begränsning i studien blir därför att det inte går att generalisera resultatet och på detta sätt bidra till litteraturen. Däremot kan studien bidra till ökad kunskap inom området och medvetandegöra för såväl rektorer som lärare hur olika ledarskapsbeteenden kan påverka arbetstillfredsställelsen hos anställda. Då deltagarna som intervjuats arbetat inom skolomsorgen i minst tre år har de erfarenhet inom ämnet. Genom ökad kunskap och medvetenhet kan anställda och rektor ha bra kommunikation för att förhindra låg arbetstillfredsställelse.

I studien användes ett bekvämlighetsurval varpå författarna tilldelades deltagare. Eftersom endast de deltagare som hade tid att delta intervjuades kan urvalet därför ha blivit en begränsning. Författarna hade velat intervju fler deltagare och att de skulle varit slumpmässigt utvalda. Inspelningen av intervjuerna kan också ha begränsat studien eftersom detta kan ha hämmat deltagarna. Eftersom deltagarna hade vetskap om vad som

skulle undersökas kan det också ha gjorts att de besvarade intervjufrågorna på ett annat sätt än de annars skulle gjort.

Referenser

- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser - att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur AB .
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Edvardsson, D., Fetherstonhaugh, D., McAuliffel, L., Nay, R., & Chenco, C. (2011). Job satisfaction amongst aged care staff: Exploring the influence of person-centered care provision. *International Psychogeriatrics*, 23(8), 1205-1212. doi:10.1017/S1041610211000159
- Elpers, K., & Westhuis, D. J. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: A national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 26-43. doi:10.1080/03643100801922399
- Glaser, D. N., Tatum, C. B., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C., & Aiello, J. R. (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. *Human Performance*, 12(2), 155-176. doi:10.1080/08959289909539865
- Gu, Z., & Siu, R. C. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macau Casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561-578. doi:10.1108/09596110910967809
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin (Ed.), *Handbook of qualitative research* (ss. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huang, S.-Y. L. (2001). Teachers' perceptions of high school environments. *Learning Environments Research*, 4(2), 159-173. doi:10.1023/A:1012415400807
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. doi:10.1037/0021-9010.74.2.193
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction- life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948. doi:10.1037/0021-9010.78.6.939

- Judge , T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 101-107. doi:10.1111/j.2044-8325.1994.tb00554.x
- Kaiser, R. B., & Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 219-242. doi:10.1037/a0026795
- Kaufmann, G., & Kaufmann , A. (2010). *Psykologi - i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. London: Collier McMillan.
- Lindell , J., & Nilsson, K. (2011). *Arbetsmiljö - så funkar det*. Arena Skolinformation.
- Mishra, L. (2013). Job satisfaction: A comparative analysis. *Social Science International*, 29(2), 283-295. Hämtat från <http://login.bibl.proxy.hj.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/1449309026?accountid=11754>
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. doi:10.1002/hrm.20032
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587. doi:10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, causes, and consequences*. London: SAGE Publications.
- Statens Offentliga Utredningar. (2004). *Skolans ledningsstruktur - Om styrning och ledning i skolan*. Stockholm: Elanders Gotab AB.
- Sundin, J. B. (2007). *En riktig rektor, Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse, makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study*. London: SAGE publications Ltd.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm : Vetenskapsrådet.

Yiing, L., & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between and organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. doi:10.1108/01437730910927106

Bilaga 1; Intervjuguide

Kön:

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du arbetat som lärare?
- Hur länge har du arbetat på denna skola?
- Vad har du för arbetsuppgifter?

Arbetsstillfredsställelse

- Vad betyder arbetsstillfredsställelse för dig?
- Vad är viktigt för dig för att må bra på arbetet?
- Kan du ge exempel på faktorer som påverkar din arbetsstillfredsställelse?
- Hur skulle du beskriva din arbetsstillfredsställelse i nuläget?
- Vad anser du om att vara frånvarande från arbetet på grund av låg arbetsstillfredsställelse?
 - Hur långt skulle det behöva gå för att du ska säga upp dig från ditt arbete på grund av låg arbetsstillfredsställelse?
 - På vilket sätt anser du att du är engagerad i ditt arbete och på den organisation du jobbar?

Rektors ledarskapsbeteenden

- Hur tror du att rektors ledarskapsbeteenden påverkar arbetsstillfredsställelse generellt?
- Hur påverkar din rektors ledarskapsbeteenden din arbetsstillfredsställelse?
- Vilken typ av rektor arbetar du bäst tillsammans med?
- Hur ser din relation ut med din rektor?
- Hur nära arbetar du din rektor?
- Vad förväntar du dig av din rektor?

- Hur sätter din rektor upp mål för ert arbete?
- Hur ger din rektor råd och coachar er anställda?
- När det gäller att inspirera er anställda, på vilket sätt uppfattar du att er rektor gör det?

Bilaga 2; Samtyckeskrav

Hej!

Vi är två studenter som studerar på Personalprogrammet på Högskolan i Jönköping. Vi ska härmed skriva ett examensarbete. Vi kommer att studera hur rektors ledarskapsbeteenden påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse. Studien bygger på intervjuer med lärare som arbetar på en skola i Jönköpings län. Frågorna i intervjumallen kommer att baseras på två huvudteman, dessa är arbetstillfredsställelse och rektors ledarskapsbeteende. Vi är således intresserade av dina upplevelser av ledarskapsbeteendets påverkan på din arbetstillfredsställelse.

Materialet i studien kommer att behandlas konfidentiellt. Ni som deltar i studien kommer anonymiseras, detta gäller även de personer som förekommer i materialet. Det du berättar kommer att förvaras så att inga obehöriga har tillgång till materialet och det kommer enbart att användas för examensarbetet. Vi kommer att spela in intervjuerna, men det inspelade materialet kommer efter att studien är klar att förstöras.

Jag samtycker till att delta i denna studie och att allt material behandlas enligt den information som anges ovan. Deltagandet är frivilligt, jag kan avböja att svara på vissa frågor och avbryta mitt deltagande när jag vill. Jag behöver inte uppge varför jag avbrutit deltagandet.

Deltagare

Namnförtydligande och datum

Representant för studien

Namnförtydligande och datum

Kontaktuppgifter:

Johanna Käll, 0722-XXXXXX

Natalie Hansson, 0730-XXXXXX