

# Ledarskap, chefskap och medarbetarskap vid LiU

Erfarenheter från utvecklingsarbetet MedLed

Andreas Wallo, Lotta Löfgren-Markör, Heather Forsyth





# Ledarskap, chefskap och medarbetarskap vid LiU

Erfarenheter från utvecklingsarbetet MedLed

Andreas Wallo  
Lotta Löfgren-Markör  
Heather Forsyth

Upplaga 1:1  
ISBN 978-91-7685-247-7

© Andreas Wallo, Lotta Löfgren-Markör, Heather Forsyth  
Linköpings universitet, 2018

Tryckeri: LiU-Tryck, Linköping 2018

# Sammanfattning

I denna rapport presenteras resultaten av utvecklingsarbetet MedLed. Syftet med MedLed har varit att skapa tydlighet och enkelhet i hur Linköpings universitet (LiU) ser på och hanterar frågor om ledarskap, chefskap och medarbetarskap för att medverka till ökad hållbarhet hos chefer/ledare och medarbetare. Upprinnelsen till MedLed är fyra utmaningar som identifierats av LiU:s ledning, HR-enheten och forskare vid HELIX Competence Centre. Övergripande handlar dessa utmaningar om att möta förändrade krav på chefer, ledare (t.ex. forskningsledare, utbildningsledare, programansvariga, studierektorer) och medarbetare. Fyra målsättningar har guidat arbetet i MedLed:

- Bidra till en långsiktigt minskad stressnivå och ett ökat välbefinnande hos LiU:s anställda.
- Skapa en tydlig bild av vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare vid LiU.
- Utveckla ett evidensbaserat och LiU-gemensamt synsätt på ledarskap, chefskap och medarbetarskap som kan användas i utbildning, rekrytering och karriärutveckling.
- Erbjud stöd till organisationen för bearbetning och reflektion kring det utvecklade synsättet på ledarskap, chefskap och medarbetarskap.

Som underlag för föreliggande rapport har flera olika typer av data samlats in och analyserats. En litteraturoversikt med inriktning mot att sammanställa teorier och tidigare forskning inom området genomfördes för att skapa en god vetenskaplig förankring. För att hitta verksamheter som har innovativa synsätt på hur chefs-, ledar- och medarbetarskap kan utvecklas och integreras har ”benchlearning” genomförts med 13 externa organisationer. Vidare utgörs en central del i materialet av intervjuer med ledningsrepresentanter, chefer, ledare, medarbetare och HR-specialister inom LiU. Syftet med intervjuerna var att skapa en bild av hur dessa olika kategorier av anställda ser på och pratar om ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Vidare har också data samlats in genom en dokumentstudie med syfte att kartlägga i vilka dokument som förväntningar kommuniceras samt att ge förslag på hur dessa skulle kunna renodlas och förenklas.

Resultaten från benchlearningen visade att det i samtliga studerade organisationer finns en syn på framtida utmaningar för chefer, ledare och medarbetare som matchar dem som identifierats för LiU. Vidare framträdde också bilden av att medarbetarna i högre utsträckning än tidigare ses som ledare i betydelsen att de förväntas ta ansvar både för egna arbetsuppgifter, men också för organisationens i stort. Detta ansvar kommuniceras i flera av organisationerna genom olika typer av värdeord. När det gäller mer konkreta arbetsätt som kan vara intressanta för LiU kan nämnas ett fokus på olika typer av arbetsplatsbaserat lärande som metoder för att generera och sprida kunskaper om behov och utmaningar för ledare, chefer och medarbetare. Vidare förekommer det i organi-

sationerna också ett större fokus på medarbetarnas kompetensutveckling vad gäller medarbetarrollen än vad som idag finns på LiU.

I resultaten av intervjuerna framkom att de identifierade utmaningarna för LiU känns igen av medarbetarna. Vidare framträdde också en mer fördjupad bild av hur utmaningarna kommer till uttryck i det dagliga arbetet. Resultaten visade också att synen på chef- och ledarskap ser olika ut beroende på vilken del av organisationen som tillfrågades, men att det finns viss samsyn vad gäller önskvärda beteenden hos chefer och ledare. Gällande medarbetarskapet pekade resultaten på att detta för de flesta är ett positivt laddat begrepp, men det förekom också mer kritiska utsagor i materialet. Tack vare stor frihet i arbetet ansåg respondenterna att det finns goda möjligheter till ansvarstagande, men här pekade resultaten också på motsättningar mellan tydlighet och flexibilitet, konkurrens och samarbete samt mellan individualism och kollektivism. I intervjuerna framkom också synpunkter på universitetsledningen. Bland annat lyftes att ledningen bör agera transparent och inkluderande, att det behövs uttalade mål för helheten samt att medarbetarens del i relation till mål och visioner bör tydliggöras.

Utifrån dokumentstudien konstaterades att många dokument vid LiU är äldre och i behov av att uppdateras eller tas bort. Vidare gör det stora antal totala dokument, och olikheterna i deras innehåll när det kommer till krav och förväntningar på chefer, ledare och medarbetare vid LiU, att det uppstår en otydlighet. Sammantaget ansågs listorna över vad som förväntades av ledare, chefer och medarbetare vid LiU också innehålla väldigt många punkter. Vidare visade studien också att det är oklart hur dokumenthierarkin ser ut, vilken terminologi som ska gälla och hur olika begrepp ska definieras. Det framkom också att dokumenten till stor del fokuserar på formell ledning, såsom chefskap eller medarbetarskap. Däremot saknas centrala dokument som tydligt lyfter fram andra positioner vid LiU där ledarskap är viktigt, såsom exempelvis forskningsledare.

I rapportens avslutande kapitel diskuteras studiens resultat. Här argumenteras för att resultaten illustrerar att det inom LiU som organisation inryms flera olika logiker och styrformer som påverkar hur vi ser på chefer, ledare och medarbetare. Den formella linjeorganisationen består t.ex. både av byråkrati och management, medan det i mer gränsöverskridande miljöer finns både management och kollegialitet. Det egna vetenskapliga fältet styrs till stor del av de kollegiala idealen. Viss byråkrati återfinns naturligtvis även här, men ofta kan själva forskningen snarare liknas vid en "adhokratisk" organisering. Det är också viktigt att uppmärksamma att de olika logikerna i rummen och styrformerna ibland riskerar att "krocka" med varandra. En ökad grad av medvetenhet om de fyra rummens och styrformernas särdrag och syften kan underlätta för medarbetare att kunna förhålla sig till och hantera olikheterna. Vidare konstateras att detaljerade instruktioner för ledarskap, chefskap och medarbetarskap inte tycks vara möjliga, eller lämpliga att formulera centralt vid LiU, men att det går att urskilja några mer övergripande och förenande punkter som sammanfattar LiU:s syn på ledarskap, chefskap och medarbetarskap.

# Förord

Från hösten 2016 till hösten 2017 bedrevs vid Linköpings universitet ett utvecklingsarbete som inriktades mot frågor om ledarskap, chefskap och medarbetarskap inom akademien. Utvecklingsarbetet gick under namnet MedLed. Arbetet i MedLed har genomförts av Lotta Löfgren-Markör och Heather Forsyth från HR-enheten och Andreas Wallo, forskare från HELIX Competence Centre. Som stöd för arbetet har MedLed haft en styrgrupp bestående av Per-Olof Brehmer, Karin Bredin, Johanna Forsell, Martin Hallbeck, Randi Hellgren Monika Rissanen, Pia Rundgren och Björn Stafstedt som kommit med värdefulla kommentarer och synpunkter på aktiviteter och texter. Randi har också varit ett stöd i arbetet med den analys av dokument som presenteras i kapitel 6 i rapporten. I MedLed har vi också haft stor hjälp av två studenter från PA-programmet, Elisabeth Hasselgren och Louise Lindblom, som genom sin kandidatuppsats förtjänstfullt bidrog till att skapa det empiriska underlaget till denna rapport. Avslutningsvis vill vi också rikta ett tack till alla medarbetare som medverkat i de intervjuer som genomförts i MedLed och till representanterna för de externa verksamheter som vi fått möjlighet att lära oss av.

Linköping maj 2018

*Författarna*





# Innehåll

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inledning</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Fyra utmaningar för LiU</b>                                      | <b>9</b>  |
| Förändrad syn på chefer, ledare och medarbetare inom akademien      | 10        |
| Spretiga förväntningar på chefer, ledare och medarbetare vid LiU    | 11        |
| Organisatorisk och social arbetsmiljö                               | 11        |
| Vetenskaplig förankring – överbrygga glapp mellan teori och praktik | 12        |
| <b>Mål för MedLed</b>   | <b>13</b> |
| <b>Disposition</b>  | <b>13</b> |
| <br>  |           |
| <b>Design och metod</b>   | <b>15</b> |
| Litteraturöversikt  | 15        |
| Benchlearning   | 16        |
| Interna intervjuer  | 17        |
| Dokumentanalys  | 18        |
| Återkoppling och analys   | 18        |
| <br>  |           |
| <b>Litteraturöversikt</b>   | <b>19</b> |
| <b>Ledarskap, chefers arbete och medarbetarskap</b>                 | <b>19</b> |
| Det här vet vi om ledarskap   | 20        |
| Chefsarbetets kännetecken   | 24        |
| Medarbetarskap och besläktade begrepp                               | 27        |
| <b>Akademiskt ledarskap, chefskap och medarbetarskap</b>            | <b>31</b> |
| Begrepp och teoretiska utgångspunkter                               | 31        |
| Tidigare forskning  | 35        |
| <br>  |           |
| <b>Lärande från referensorganisationer</b>                          | <b>41</b> |
| Synen på chefer, ledare och medarbetare                             | 41        |
| Värdeord  | 42        |
| Mål och strategier  | 42        |
| Metoder och verktyg   | 43        |
| Sammanfattande reflektioner   | 43        |

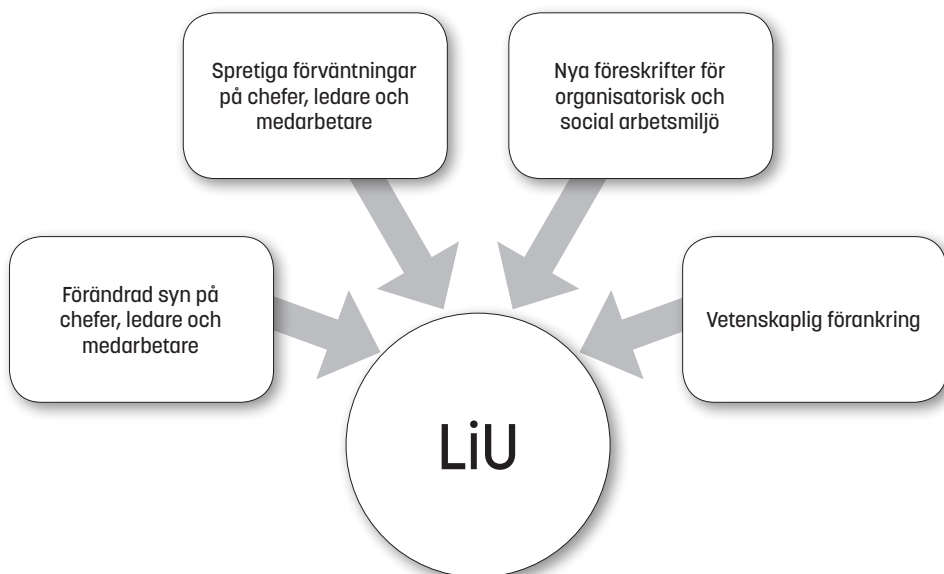
|   |           |
|---|-----------|
| <b>Röster från LiU</b>  | <b>45</b> |
| <b>Resultat från fokusgruppsintervjuer</b>  | <b>45</b> |
| Bakgrunden till MedLed  | 45        |
| Synen på chef- och ledarskap  | 45        |
| Synen på medarbetarskap   | 46        |
| Synen på universitetsledningen och LiU som organisation                           | 48        |
| Hantering av resultatet av MedLed   | 49        |
| <b>Resultat från individuella intervjuer</b>                                      | <b>49</b> |
| Medarbetarskapet vid LiU  | 50        |
| Psykosocial arbetsmiljö   | 52        |
| Kommunikation och tydlighet   | 55        |
| <b>Sammanfattning</b>   | <b>58</b> |
| <br>  |           |
| <b>Dokument och policys vid LiU</b>   | <b>61</b> |
| Kategorisering/tematisering av dokumenten   | 61        |
| Sammanfattning  | 66        |
| <br>  |           |
| <b>Diskussion</b>   | <b>67</b> |
| LiU som organisation - en balans mellan styrformer i olika akademiska ledningsrum | 67        |
| LiU:s ledarskap, chefskap och medarbetarskap i modellen                           | 68        |
| Ledarskap   | 69        |
| Chefskap  | 69        |
| Medarbetarskap  | 70        |
| Förutsättningar för ledarskap, chefskap och medarbetarskap vid LiU?               | 70        |
| Avslutande reflektioner   | 71        |
| <br>  |           |
| <b>Referenser</b>   | <b>73</b> |
| <br>  |           |
| <b>Bilaga A</b>   | <b>81</b> |

# Inledning

I denna rapport presenteras resultatet av utvecklingsarbetet MedLed. Syftet med MedLed har varit att skapa tydlighet och enkelhet i hur Linköpings universitet (LiU) ser på och hanterar frågor om ledarskap, chefskap och medarbetarskap för att medverka till ökad hållbarhet hos chefer/ledare och medarbetare. Med hållbarhet avses att chefer, ledare och medarbetare skall orka, kunna och vilja arbeta vid LiU under lång tid.

## Fyra utmaningar för LiU

Upprinnelsen till utvecklingsarbetet är fyra utmaningar (Figur 1) som identifierats av LiU:s ledning, HR-enheten och forskare vid HELIX Competence Centre. Övergripande handlar dessa utmaningar om att möta förändrade krav på chefer, ledare (t.ex. forskningsledare, utbildningsledare, programansvariga, studierektorer) och medarbetare. Dessa utmaningar är inte unika för LiU, eller ens för organisationer inom högre utbildning (se t.ex. Bolden, Petrov & Gosling, 2009). Snarare handlar det om frågor som påverkar många olika typer av organisationer och deras medarbetare. Dock kan dessa utmaningar få vissa specifika konsekvenser i en kunskapsintensiv organisation som ett universitet. Nedan redogör vi kortfattat för dessa utmaningar och därefter presenteras de målsättningar som funnits i MedLed.



Figur 1: Fyra utmaningar för LiU.

## FÖRÄNDRAD SYN PÅ CHEFER, LEDARE OCH MEDARBETARE INOM AKADEMIEN

Under en längre tid har organisations- och ledarskapsforskare pekat på att synen på vad ledarskap är på väg att förändras (Ellström et al., 2016). Denna förändrade syn består av två huvudsakliga delar. Det ena är att chef- och ledarskap går från att huvudsakligen ha handlat om förvaltning och drift till att fokusera mer på förändring och utveckling (Ekvall & Arvonen, 1991). Det andra är att ledarskap inte längre förstås som enbart kopplat till individer, utan snarare bör vi se på och hantera ledarskap som en påverkansprocess mellan ledare och medarbetare (Billot et al., 2013; Northouse, 2016). En konsekvens av detta är att ledarskapsforskare fäster större vikt vid frågor om medarbetarskap och självledarskap istället för att ensidigt betrakta ledarskap som den största och viktigaste frågan för en organisation att hantera (Andersson & Tengblad, 2014).

För LiU kan denna utmaning också kopplas till universitetet som en kunskapsorganisation. Kunskapsorganisationer idag är en blandning av hierarki, matris, projekt, processer och nätverk. I denna typ av organisationer är det problematiskt med enbart en formell delegation av uppgifter från toppen i nedåtgående riktning, eftersom exempelvis medarbetarens uppdrag inte bara ges i linjen, det vill säga från chefen, utan även från andra håll i matrisen. Akademiens långa tradition av kollegial styrning och individuellt ansvarstagande riskerar därmed att ibland kollidera med linjestyrningen, det vill säga byråkrati och management (Bolden, Gosling & O'Brien, 2014). Ledare vid LiU, som till exempel forskningsledare och studierektorer, driver frågor som inte inryms inom avdelningschefens huvudsakliga uppdrag.

Universitetens verklighet består dessutom av verksamhetsområdena forskning, utbildning och samverkan/nyttiggörande samt en stödjande förvaltning. De olika verksamheterna har olika ledningssystem och regelverk. Exempelvis skall forskning enligt Högskolelagen bygga på friheten att välja forskningsproblem, utveckla forskningsmetoder och publicera resultat (SFS 1992:1434). Denna frihet gäller dock inte inom förvaltning, vilket ökar komplexiteten för chefer. Vidare står chefens roll inför flera svårigheter som kan kopplas till det dagliga chefsarbetet. Kontrollen av verksamheter tilltar och arbetsbördan ökar vad gäller att hantera ekonomi och IT-system samt att koordinera administration, information, rapporter och möten. De operativa uppgifterna växer på bekostnad av de långsiktiga och arbetet med framtidsutmaningar. Vidare anses det inte längre räcka att informera, utan krav ställs på kommunikation och dialog. Samtidigt blir tiden för att leda mindre sett till den totala arbetstiden.

Idag är förändringstakten i omvärlden hög. Det finns en övertro på att verkligheten är förutsägbar och begriplig. Medarbetarna är ofta de som har mest kunskap om de egna arbetsuppgifterna och hur de påverkas av en föränderlig in- och omvärld. Det innebär att medarbetare behöver kunna leda sig själva och samtidigt navigera i en föränderlig värld för att själva uppnå de uppgifter och mål de har (Neck & Manz, 2012).

Sammantaget kan LiU inte enbart förlita sig på ledarskap hos chefer och ledare, utan behöver också värna den traditionella kollegiala styrningen med engagerade och ansvarstagande medarbetare som kan leda sig själva i linje med organisationens mål. En utgångspunkt i MedLed är därmed att chefer, ledare och medarbetare är varandras förutsättningar. Ett nytt synsätt som sammanflätat chef-, ledar- och medarbetarskap för ledning och styrning krävs för att få ett hållbart (att kunna, orka och vilja vara ledare över tid) chef-, ledar- och medarbetarskap.

#### SPRETIGA FÖRVÄNTNINGAR PÅ CHEFER, LEDARE OCH MEDARBETARE VID LIU

Den andra utmaningen kan kopplas till de olika förväntningar som finns på chefer, ledare och medarbetare vid LiU. Dessa förväntningar är många, höga och kommer från flera olika håll, vilket hänger ihop med universitetens komplexa uppdrag att bedriva forskning, undervisning och samverkan/nyttiggörande. Dessa uppdrag är inte alltid enkla att kombinera och de ställer olika krav på forskare, lärare, ledning och administration.

I arbetet med MedLed har två huvudsakliga problem med den rådande situationen identifierats. Det ena är att anställda vid LiU upplever en "spretighet" i förväntningarna på så sätt att de uttrycks på så många olika sätt att det blir otydligt vilka förväntningar som är viktiga att prioritera i det dagliga arbetet. Förväntningarna uttrycks också på en rad olika ställen såsom i styrdokument och policys (t.ex. LiU:s strategikarta, hederskodex, statens värdegrund, riktlinjer för ledarförsörjning, ledarvärderingar, medarbetarskapspolicy, mallar för medarbetarsamtal, lönekriterier, enhetsspecifika synsätt mm.). Det andra problemet är att denna spretighet kan leda till att vi inte har kontroll över mängden förväntningar som ställs och att vi därmed riskerar att skapa orimliga och övermänskliga kravprofiler för LiU:s chefer, ledare och medarbetare.

Sammantaget finns ett behov att se över hur förväntningar på olika kategorier av anställda uttrycks i LiU:s dokument för att kunna renodla och skapa ökad tydlighet samt hjälpa chefer, ledare och medarbetare att översätta förväntningarna till den lokala verksamheten.

#### ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ

Ytterligare en utmaning för LiU kan kopplas till Arbetsmiljöverkets nya regler och direktiv med avseende på arbetsmiljö som ställer ökade krav på chefers förmåga att arbeta med medarbetares hälsa och ohälsa (AFS 2015:4). Enligt den nya AFS:en har arbetsgivaren ett ansvar för att arbetstagaren ska känna till vilka arbetsuppgifter de ska utföra och vilket resultat som ska uppnås med arbetet. Det gör situationen än mer komplex, inte minst för chefer med ansvar för stora personalgrupper och uppdrag som inte ges i linjen. Då kan ansvaret för att leda inte enbart läggas på chefen.

Detta är särskilt relevant vid LiU då samtliga medarbetarundersökningar indikerat att personalen upplever sig stressade. I medarbetarundersökningen

från 2017 var frågan om upplevd arbetsrelaterad stress en av de fem frågor som fick lägst resultat. 57% av respondenterna svarade att de har en arbetssituation där de upplever arbetsrelaterad stress som påverkar deras välbefinnande negativt. Upplevelsen av arbetsrelaterad stress tycks även påverka den totala nöjdheten av LiU som arbetsplats. 90 % av dem som inte upplever negativ stress svarade att LiU är en god arbetsplats, medan motsvarande siffra för dem som upplever negativ stress istället var 68 %. Viktigt är dock att påpeka att resultaten från medarbetarundersökningen 2017 är något bättre än motsvarande resultat från 2015 och att medarbetarna vid LiU överlag tycks vara nöjda med sin närmaste chef.

Sammantaget finns anledning att fortsätta utveckla såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön vid LiU. Chefer och ledare är givetvis viktiga aktörer i detta arbete, men medarbetarna själva spelar också viktiga roller då vi kan sägas utgöra varandras arbetsmiljö och då stor del av den psykosociala arbetsmiljön handlar om mellanmänskliga relationer.

#### VETENSKAPLIG FÖRANKRING - ÖVERBRYGGA GLAPP MELLAN TEORI OCH PRAKTIK

Avslutningsvis finns också en utmaning i att bedriva arbetet med ledarskap, chefskap och medarbetarskap på evidensbaserad grund för att minimera förekomsten av godtyckliga och felaktiga beslut som kan få negativa konsekvenser i verksamheten. Med evidensbaserad grund för lednings- och HR-arbete avses här att beslut baseras på den bästa tillgängliga vetenskapliga kunskapen, den praktiska kunskapen om organisationen, praktikerns beprövade erfarenheter och förmåga till kritiska tänkande samt etiska överväganden som väger kortsiktiga och långsiktiga effekter av beslut mot hur de påverkar individen, organisationen och samhället (Rousseau, 2006, 2012; Rousseau & Barends, 2011).

Men forskning omsätts, nyttiggörs och implementeras inte med automatik till en fungerande praktik. I många fall verkar det snarare finnas ett glapp mellan forskning och praktik (Rynes, Colbert & Brown, 2002; Short, 2006; Tenhiälä et al., 2016). Det är komplicerat att överbrygga detta glapp då dess orsaker står att finna hos olika aktörer (t.ex. forskaren, praktikern, praktikerns organisation) och i olika faser av spridningsprocessen (Nilsson et al., 2011).

Sammantaget handlar denna utmaning om att överbygga glappet mellan teori och praktik genom att förena ett vetenskapligt synsätt på lednings- och HR-frågor med den beprövade erfarenheten som finns i organisationen. Genom att bygga LiU:s synsätt på ledarskap, chefskap och medarbetarskap på forsknings- och erfarenhetsbaserad evidens ökar möjligheterna till ett hållbart arbetsliv för samtliga anställda vid LiU. Ett första steg i detta arbete är att identifiera den vetenskapliga grunden för ledarskap, chefskap och medarbetarskap i högre utbildningsinstitutioner. Därefter behöver denna kunskap spridas genom utbildning och andra interventioner som även byggs på beprövad erfarenhet.

## Mål för MedLed

Med utgångspunkt i ovanstående utmaningar har fyra målsättningar formulerats för MedLed.

- **Effektmål:** Bidra till en långsiktigt minskad stressnivå och ett ökat välbefinnande hos LiU:s anställda.
- **Resultatmål:** Skapa en tydlig bild av vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare vid LiU.
- **Prestationsmål:** Utveckla ett evidensbaserat och LiU-gemensamt synsätt på ledarskap, chefskap och medarbetarskap som kan användas i utbildning, rekrytering och karriärutveckling.
- **Processmål:** Involvera organisationen och erbjuda stöd till facilitering av möten för reflektion samt återkoppling kring det utvecklade synsättet på chef, ledar- och medarbetarskap.

## Disposition

Rapporten består av sju kapitel. I kapitel 1 presenteras utvecklingsarbetets bakgrund, syfte och mål. I kapitel 2 presenteras en beskrivning av de metoder som använts för att samla in underlag i MedLed. I kapitel 3 redogörs för resultatet av en litteraturoversikt som inriktats mot teorier och tidigare forskning inom området. I kapitel 4 lyfter vi fram några exempel på externa organisationers arbete med liknande frågor. I kapitel 5 redogörs för resultaten av intervjuer med chefer, ledare och medarbetare vid LiU. I kapitel 6 presenteras en analys av relevanta dokument som finns inom LiU. I kapitel 7 analyseras och diskuteras det sammantagna resultatet av MedLed.





# Design och metod

I detta kapitel presenteras hur data samlats in och analyserats i MedLed. Den övergripande designen påminner om en fallstudie (Yin, 2014), där vi genom metodtriangulering sökt skapa en bred förståelse för MedLed:s frågor samt försökt fånga komplexiteten i LiU som organisation.

## Litteraturoversikt

En av utmaningarna som MedLed riktats mot har varit att skapa en god vetenskaplig förankring vad gäller LiU:s riktlinjer för, och arbete med, ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Därför genomfördes en litteraturoversikt med inriktning mot att sammanställa teorier och tidigare forskning inom området.

Den första delen i litteraturoversikten baserades på vedertagna och vetenskapligt underbyggda teorier om ledarskap, chefskap och medarbetarskap i organisationer. Dessa beskrivs endast övergripande i rapporten. När det gäller ledarskap, och delvis också chefskap, finns teorier och modeller som kan sägas vara etablerade och som har haft ett stort genomslag både i forskning och i praktiken. När det gäller medarbetarskap och nära besläktade fenomen är forskningsfronten svårare att urskilja då detta ämne, i sammanhanget, kan anses vara ungt och ostuderat (Kilhammar, 2011). Det finns emellertid några centrala teorier och begrepp som starkt bidragit till att utveckla fältet och dessa redogörs för i kapitel 3. Den första delen av litteraturoversikten fokuseras således inte på teorier som är specifika för institutioner inom högre utbildning.

Den andra delen av översikten baserades på aktuell internationell forskning som mer direkt relateras till MedLed:s syfte, det vill säga tidigare empiriska studier av kopplingar mellan ledarskap, chefskap och medarbetarskap i organisationer som arbetar med högre utbildning. Här genomfördes en litteraturstudie av vetenskapliga artiklar (Callahan, 2014).

Följande inklusionskriterier har använts:

- Vetenskapliga artiklar i tidskrifter med "peer-review"
- Publicerade 2000–2017
- Publicerade på engelska
- Empiriska studier
- Fokus på institutioner för högre utbildning, (universitet, högskolor)
- Fokus på medarbetare/anställda och chefer, och/eller ledare
- Nedladdningsbara via LiU:s bibliotek

Sökning har gjorts på två sätt. Den första sökningen genomfördes via LiU:s sökmotor UniSearch under våren 2017. Den andra sökningen gjordes i etablerade tidskrifter för att finna så kallade "serendipitous findings" (Callahan, 2014, s 273), det vill säga slumpartat fångade texter som inte upptäckts genom strukturerad sökning. De tidskrifter som söktes var:

- Adult Education Quarterly
- Higher Education Quarterly
- International Journal of Lifelong Education
- Studies in Continuing Education
- Journal of Higher Education Policy and Management
- Journal of Workplace Learning

Följande sökord har använts:

- Employeeship, co-workership, followership
- Self-leadership, distributed leadership, shared leadership, co-leadership, disseminated leadership, dispersed leadership, substitutes for leadership, superleadership
- Management, managerial work, leadership, leadership style, leadership behavior, flexible leadership, transformational leadership, authentic leadership
- University, college, higher education, academia, academic institution
- Organizational citizenship, academic citizenship, collegiate leadership, collegiality

Sammantaget gav sökningarna 77 träffar. Efter en granskning av abstracts med utgångspunkt i studiens inklusions- och exklusionskriterier reducerades listan till 45 träffar. Därefter följde en närmare granskning varpå antalet artiklar reducerades till 23 stycken. Dessa artiklar har lästs ingående med fokus på vilka resultat som rapporteras och vilka slutsatser som dras om relationer mellan ledarskap, chefskap och medarbetarskap vid institutioner för högre utbildning. Artiklarna kodades i programmet Nvivo 11 pro.

## Benchlearning

En viktig del i MedLed har varit att inhämta erfarenheter från andra organisationer genom så kallad "benchlearning". Syftet har varit att studera organisationer inom och utanför universitetssektorn, nationellt och internationellt, för att hitta verksamheter som har innovativa synsätt på hur chef-, ledar- och medarbetarskap kan utvecklas och integreras.

De organisationer som ingått i studien har valts genom ett bekvämlighetsurval. Medarbetarna i MedLed har kontaktat redan kända personer i sina respektive nätverk med en förfrågan om medverkan. Vidare har vi kontaktat organisationer med satsningar på ledarskap och medarbetarskap som figurerat i branschtidskrifter inom HR-området. Vi har eftersträvat att få en blandning av organisationer från både privat och offentlig sektor. Totalt ingick 13 organisationer (Tabell 1).

Tabell 1: Benchlearning

| Sektor                                 | Organisation   |
|--|--|
| Privata företag                        | Antalis AB<br>Pfizer Läkemedel AB<br>Telia AB  |
| Offentliga verksamheter                | Polisen<br>Stångåstaden<br>Svenska Kraftnät<br>Systembolaget   |
| Svenska universitet/ högskolor         | Chalmers<br>Linnéuniversitetet<br>Örebro universitet   |
| Internationella universitet/ högskolor | Professionshögskolan Metropol, Danmark<br>University of Salford, England<br>University of Texas, USA |

Intervjuer med representanter för organisationerna genomfördes både ansikte mot ansikte och via telefon. Som underlag för intervjuerna användes en intervjuguide. Intervjuerna spelades inte in, men noggranna anteckningar fördes av intervjuaren. Därtill samlades också dokument in från de medverkande organisationerna.

Det insamlade materialet har analyserats av MedLed-gruppen med fokus på att sammanfatta och kategorisera organisationernas synsätt på och arbete med ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Analysen har styrts av ambitionen att hitta gemensamma drag från de olika organisationerna samt att identifiera goda idéer eller praktiker som LiU kan inspireras av. Analysen har inte genomförts enligt någon specifik vetenskaplig metod. Det är också viktigt att påpeka att det sammantagna materialet endast givit en inblick i organisationerna och kan inte sägas vara heltäckande. Det är troligt att det finns mer material och andra synsätt än de vi har kommit i kontakt med i samband med föreliggande studie.

## Interna intervjuer

En central del i det empiriska materialet utgörs av intervjuer med ledningsrepresentanter, chefer, ledare, medarbetare och HR-specialister inom LiU. Syftet med denna intervjustudie var att skapa en bild av hur dessa olika kategorier av anställda ser på och pratar om ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Intervjuerna har genomförts i två delstudier. Den första genomfördes av MedLed-gruppen under höstterminen 2016 och vårterminen 2017 och den andra av två studenter på PA-programmet som skrev sin kandidatuppsats i MedLed under vårterminen 2017 (Hasselgren & Lindblom, 2017).

Intervjuerna baserades på semistrukturerade intervjuguider och genomfördes både i grupper och enskilt. Urvalskriterier var att få representanter för så många delar av LiU som möjligt, att inkludera representanter för de olika yrkesgrupperna vid LiU samt att få en blandning av kön och ålder. Vid

urvalet har befintliga nätverk och grupperingar nyttjats. Prefekter och andra ledningspersoner har också hjälpt till att hitta intervjupersoner. Totalt har 115 personer intervjuats i grupp. De intervjuer som genomfördes av MedLed:s medarbetare spelades inte in, men däremot fördes noggranna anteckningar. De åtta intervjuer som genomfördes av uppsatsstudenterna spelades in och transkriberades i sin helhet. Samtliga av dessa intervjuer genomfördes enskilt. För en mer utförlig redogörelse för metoden i uppsatsen se Hasselgren & Lindblom (2017).

Intervjuutskrifterna och anteckningar från intervjuer utgjorde grunden för analysarbetet vilken kan beskrivas som en stegvis process som inleddes redan under intervjuerna (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). I nästa steg lästes varje intervjuunderlag igenom ett flertal gånger både för att få en helhetsbild av materialet och för att få information om detaljer och förhållanden relaterade till studiens syfte och frågeställningar. Utifrån dessa genomläsningar kunde efterhand materialet koncentreras och olika teman urskiljas. De teman som gick att urskilja i materialet användes i nästa steg för att kategorisera materialet. Sammantaget kan analysarbetet beskrivas som en process som växlat mellan kategorisering av data och tolkning av de framträdande mönstren i empirin.

## Dokumentanalys

I syfte att möta utmaningen om ”spretigheten” i hur förväntningar på chefer, ledare och medarbetare uttrycks vid LiU genomfördes en dokumentstudie. Mer precist var syftet med denna studie att kartlägga i vilka dokument som förväntningar kommuniceras samt att ge förslag på hur dessa skulle kunna renodlas och förenklas. Dokumenten har samlats in via LiU:s hemsida, diariet och genom kontakt med representanter för olika funktioner vid LiU. Stor del av materialet fanns redan tillgängligt i HR-enhetens databas. Kriteriet för urval har varit att dokumenten, till någon del, uttrycker förväntningar från LiU på rollen och arbetet som chef, ledare eller medarbetare. Totalt valdes 17 dokument ut för en närmare granskning. Analysen har bestått i att a) kategorisera dokumenten, b) sortera bort inaktuella dokument, c) identifiera gemensamma drag i hur förväntningar på chefer, ledare och medarbetare uttrycks i dokumenten. Analysen har inte utgått från någon specifik vetenskaplig metod. I kapitel 6 presenteras materialet i tabeller som syftar till att åskådliggöra vad det är för typ av dokument, huruvida dokumentet är av styrande och/eller stödjande karaktär, och i vilka sammanhang dokumentet används (processer, utbildning m.m.).

## Återkoppling och analys

Löpande i arbetet med MedLed har styrgruppen tagit del av och medverkat i analysen av det insamlade materialet. Styrgruppen har haft representation från samtliga av LiU:s fakulteter och från administrationen. Vidare har materialet också presenterats för den centrala HR-enheten vid LiU.

# Litteraturöversikt

I följande kapitel presenteras resultaten av den litteraturöversikt som genomförts i MedLed. I den första delen går vi igenom teorier och begrepp med koppling till ledarskap, chefers arbete och medarbetarskap. I den andra delen presenteras övergripande definitioner, teoretiska utgångspunkter samt tidigare empiriska studier av kopplingar mellan ledarskap, chefers arbete och medarbetarskap inom universitets- och högskolesektorn.

## Ledarskap, chefers arbete och medarbetarskap

I detta avsnitt presenteras kunskapsläget om ledarskap, chefers arbete och medarbetarskap på ett översiktligt sätt. Det finns inget syfte med en mer genomgripande genomgång då det redan finns gott om bra texter inom området. När det gäller ledarskapsforskning hänvisar vi till standardverk av Northouse (2016) och Yukl (2013) som tydligt sammanfattar forskningsläget. Vidare finns det flera översiktsartiklar som också är väl värda att läsa, exempelvis Avolio et al. (2009); House & Aditya (1997), Bryman (2007), Hiller et al. (2011) och Dinh et al. (2014). På svenska finns också flera böcker inom området (t.ex. Ellström et al., 2016; Jönsson & Strannegård, 2014; Sveningsson & Alvesson, 2010).

När det gäller forskning om chefers arbete finns även här flera översiktsböcker att tillgå, exempelvis Mintzberg (2009) och Tengblad (2012). Vidare finns en serie artiklar av Hales (1986, 1999, 2001, 2005) som redogör för utvecklingen inom chefsforskning. Därtill kan läggas en rad doktorsavhandlingar från LiU som studerat chefers dagliga arbete i olika kontexter (Antonsson, 2013; Milsta, 1994; Moqvist, 2005; Fogelberg Eriksson, 2005; Wallo, 2008).

Vad gäller medarbetarskap som forskningsområde kan detta sägas vara i början av sin utveckling och antalet texter är därmed inte i närheten av ledarskaps- och chefskapsforskningen. Medarbetarskap är dessutom huvudsakligen ett nordiskt begrepp som saknar en direkt motsvarighet i det engelska språket. Här finns dock ett antal texter som ger en bra introduktion till området. Särskilt bör nämnas böcker av Hällstén och Tengblad, vilka varit drivande i utveckling av medarbetarskapsforskningen (Hällstén & Tengblad, 2002; Hällstén & Tengblad, 2007; Tengblad, 2003). Ytterligare en viktig källa i sammanhanget är en doktorsavhandling från LiU (Kilhammar, 2011) i vilken medarbetarskapsbegreppets resa studeras utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. Förutom medarbetarskap finns också andra nära besläktade benämningar och fenomen, såsom delat ledarskap (Döös, Wilhelmson & Backström, 2013; distribuerat ledarskap (Gronn, 2002), medledarskap (Andersson & Tengblad, 2014), självledarskap (Neck & Houghton, 2006), och följarskap (Uhl-Bien et al., 2014). Denis, Langley och Sergi (2012) går i en mycket utförlig översiktsartikel igenom flera av dessa pluralformer av ledarskap.

## DET HÄR VET VI OM LEDARSKAP

Ledarskap är ett fenomen som vi forskat om under mycket lång tid. Det finns stora mängder med texter, såväl akademiska som mer populärvetenskapliga och konsultinriktade, men ingen egentlig enighet om hur vi kan definiera begreppet (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Några bidragande faktorer till detta kan vara att begreppet ledarskap ”säljer” och att det därmed lockar författare, forskare, konsulter och myndighetspersoner att skapa och torgföra egna definitioner (Nilsson et al., 2011). Vidare tycks det också finnas ett slags gap mellan teori och forskning å ena sidan och praktiken å andra sidan. Mycket av det som framkommer i forskningsstudier kommer inte till nytta i våra organisationer (Rousseau, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007). Istället bygger man i organisationer i stor utsträckning sina ledarskapsfilosofier, policys och utbildningar på anekdotisk kunskap, gissningar och de senaste trenderna, snarare än på vetenskapligt evidensbaserade modeller. I många fall saknas helt underbyggnad, utan var och en uppfinner hjulet på egen hand, utan att ens närma sig den forskning som finns inom området (Rousseau & Barends, 2011). Ytterligare en faktor är att vi i dagens organisationer ofta använder ledarskap som en universallösning (Andersson & Tengblad, 2014). Mer och bättre ledarskap blir ofta svaret, oavsett vad frågan är (Alvesson, 2006) och vi tenderar att använda ledarskap som en etikett på problem när informationen är otydlig eller motsägelsefull (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Slutligen är det troligen så att ledarskap som fenomen är så pass komplext och komplicerat att det inte enkelt låter sig ringas in med tydliga definitioner och teorier. Följande citat från Strannegård och Jönsson fångar in denna komplexitet:

Forskningsfronten påminner mer om ett kalejdoskop än en rak linje. Beroende på hur man vrider på frågorna framträder olika mönster som alla innehåller fragment av varandra, men som långt ifrån ger samma bild. (Strannegård & Jönsson, 2014, s. 29)

Att sammanfatta några mer grundläggande principer för ledarskap baserat på konsensus i forskarsamhället är i ljuset av ovanstående naturligtvis ganska svårt. Detta kan därför bli den första principen. **Det tycks inte finnas något universellt ledarskap som fungerar i alla organisationer** (Jönsson, 2014; Yukl & Lepsinger, 2004, Yukl; 2013). Därför ska vi vara försiktiga att betrakta andras erfarenheter som sanningar eller ”best practice”. Det vi kan lära av andra bör anpassas till den egna kontexten, i vårt fall LiU. I förlängningen innebär detta också att det i stora organisationer kan finnas helt olika förutsättningar för ledarskap. I LiU:s fall blir det därför omöjligt att hitta en ledarskapsmodell som fungerar för alla chefer och medarbetare.

Som en konsekvens av ovanstående är den andra principen att **ledarskap är ett situationsberoende fenomen** (Yukl, 2013). Detta innebär att olika aspekter i de situationer som ledaren ställs inför påverkar hur ledarskapet kan utföras. Till exempel vilka resurser som finns, vilka medarbetarna är, vilka mål

som ska uppnås osv. Att ledarskapet ska situationsanpassas kan i huvudsak innebära två olika saker. Det ena är att ledaren tillsätts för en viss situation och byts ut när situationen förändras (Fiedler, 1967). Det andra är att ledaren förändrar sitt beteende i takt med att situationen förändras (Hersey & Blanchard, 1969; Yukl & Lepsinger, 2004).<sup>1</sup>

Men oavsett situation finns det några gemensamma nämnare som återkommer i de flesta definitioner av ledarskap, om än med olika formuleringar. I korthet handlar det, vilket kan ses som den tredje principen, om att **ledarskap bör förstås som en ömsesidig påverkansprocess i riktning mot att uppnå ett mål**. Ledarskapet innebär därmed att påverka andra, vanligen medarbetare, men att denna påverkansprocess går åt båda hållen (Wallo & Ellström, 2016; Yukl, 2013). Processen är dock vanligen asymmetrisk då ledaren i kraft av sin hierarkiska position har mer makt än medarbetaren (Alvesson & Svingsson, 2003).

De flesta teorier om ledarskap fokuserar på ledarskap som en direkt påverkan i relationen mellan ledare och medarbetare, men påverkan kan också ske på mer indirekta sätt. Den fjärde principen är därför att **ledarskap kan ske både direkt och indirekt** (Larsson et al., 2005; Yammarino, 1994). Det indirekta ledarskapet är vanligare högre upp i organisationer och kan ske på olika sätt. Ett exempel är så kallad "cascading", det vill säga att ledarens värderingar och beteenden fortplantar sig i organisationen genom att de efterlevs av andra ledare (Yukl, 2013). Ett annat sätt att utöva indirekt ledarskap är genom formella program, styrsystem och strukturformer som syftar till att påverka de anställdas attityder, kompetens, beteenden och prestationer (Yukl & Lepsinger 2004). Ett tredje exempel på indirekt ledarskap är att påverka organisationskulturen, det vill säga övertygelser och normer som delas av organisationens medlemmar (Schein, 2010). Ett exempel på detta kan vara att arbeta med visioner och värdegrund. Direkta och indirekta former av ledarskap utesluter inte varandra. Tvärtom kan de förstärka varandras effekter om de kombineras på ett lämpligt sätt (Yukl, 2013).

Ovanstående resonemang indikerar att ledarskap inte nödvändigtvis handlar så mycket om personen som utför det och dennes egenskaper utan snarare om själva påverkansprocessen. Snarare visar forskning att det inte någon uppsättning av personliga egenskaper som gör att vissa föds till att bli ledare (Stogdill, 1948; 1974). Den femte principen är därför att **ingen föds till att bli ledare**. Personlighetsdrag kan påverka en individs potential att bli ledare (Judge et al. 2002), men detta innebär inte att vissa individer är förutbestämda att bli ledare i kraft av sina medfödda egenskaper (Fiedler, 1996; Yukl & Lepsinger,

<sup>1</sup> I linje med den andra formen av ledarskap förs det i dagens organisationer diskussioner om att ledarskapets anpassningsförmåga bör bli snabbare. I samband med dessa diskussioner florerar begrepp som "agilt ledarskap", "lean ledarskap", men dessa begrepp har än så länge ingen egen forskningsbaserad grund att stå på utan lånar tankar från andra discipliner såsom agil projektledning och lean production. Här behövs empirisk forskning.

2004). Snarast visar forskning att ledarskap kan utvecklas och läras (Klenke, 1993; Nilsson, 2016). På samma tema kan konstateras att det inte heller tycks finnas några tydliga skillnader mellan olika kön när det gäller ledarskap. Föreställningar om manligt respektive kvinnligt ledarskap saknar en säker vetenskaplig grund och forskningsläget kan sägas vara oklart (Yukl, 2013). Kön och ledarskap har dock med varandra att göra på så sätt att de flesta chefer på arbetsmarknaden är män och att normer för ledarskap är manligt könsmärkta (Fogelberg Eriksson, 2016; Wahl, 1996) och att olika aktörer i organisationer bär på och i sitt tal reproducerar föreställningar om skillnader mellan män och kvinnor.

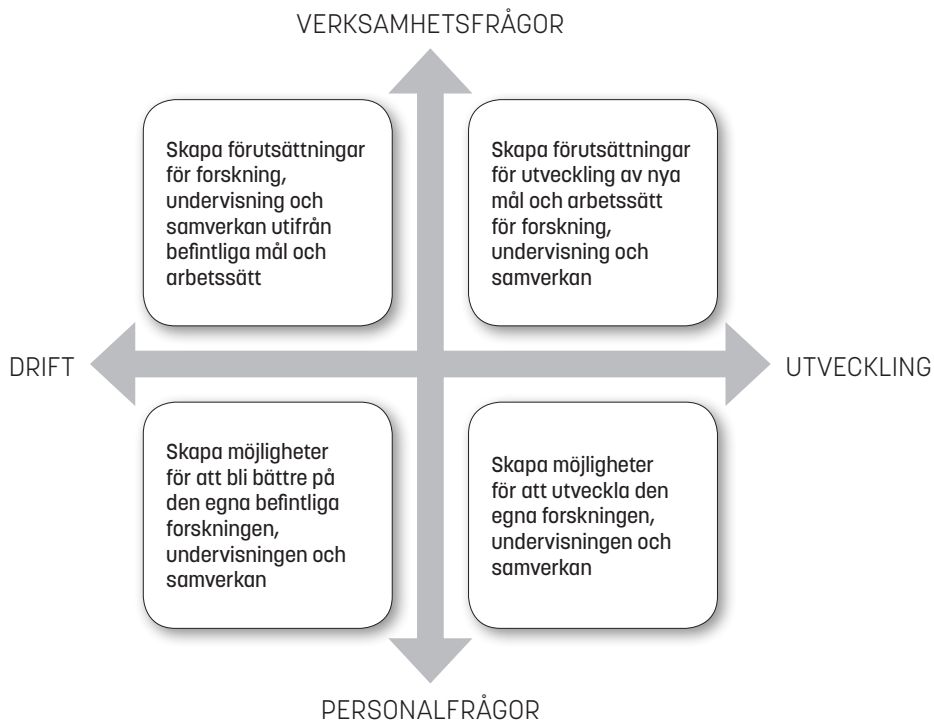
Istället för att hela tiden tänka att ledarskap bara har med ledaren att göra så kan vi alltså tänka att **ledarskap är en kollektiv process som involverar och kan delas mellan flera olika aktörer**. Denna, den sjätte principen, bygger på en idé som har funnits länge inom ledarskapsforskningen under olika beteckningar: "Co-leadership" (Bales, 1954), "Peer-leadership" (Bowers & Seshore, 1966) och "Substitutes for leadership" (Kerr & Jermier, 1978), är några tidiga exempel. Idag pratas det som nämnts tidigare mer om delat ledarskap (Döös et al., 2013; distribuerat ledarskap (Gronn, 2002), medledarskap (Andersson & Tengblad, 2014), självledarskap (Neck & Houghton, 2006), och följarskap (Uhl-Bien et al., 2014). Vi skriver mer om den sjätte principen i avsnittet om medarbetarskap.

När det gäller vilka typer av frågor som ledarskapet riktas mot kommer vi in på princip nummer sju, vilken upptäcktes i tidig ledarskapsforskning från Ohio State University och University of Michigan. Enligt denna princip är **ledares beteenden inriktade mot produktions-/verksamhetsfrågor och/eller mot personal-/relationsfrågor** (Northouse, 2016; Yukl, 2013). Från en ursprunglig tanke om att det var ett "antingen-eller"-förhållande mellan produktions- och personalfrågor, förfinades teorin under 1960-talet av bland andra Blake och Mouton (1964) som föreslog att det går att kombinera dessa beteenden i totalt 91 olika ledarstilar.

Dikotomin mellan produktion och personal stod sig en bit in på 1990-talet då ytterligare en kategori, förändring, lades till (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl & Lepsinger, 2004) som ett sätt att tydliggöra att ledarskap var viktigt för att hantera de omvälvande förändringar som präglade arbetslivet under slutet på 1900-talet. Internationalisering, globalisering, teknologisk utveckling och förändrade konsumentideal ansågs skapa förändrade villkor för arbetsmarknadens organisationer och här pekades ett förändringsledarskap ut som viktigt. Särskilt ledares förmågor att skapa förutsättningar för utveckling och lärande identifierades som en central del av ledarskap. En mycket uppmärksammat teori som tog fasta på förändringsdimensionen var Bass (1985) uppdelning mellan transformativt och transaktionellt ledarskap. På svenska har denna modell kallats för utvecklande ledarskap (Larsson et al., 2003). Men då förändring i organisationer handlar om att påverka såväl personalen som produktionen, finns det anledning att vidareutveckla de tre metakategorierna, det vill



säga produktion, relation och förändring. Den åttonde principen är därmed att **ledarskap handlar både om förändring och drift av personal och verksamhet** (March, 1991; Wallo & Ellström, 2016). Genom att tala om förändringsorienterat ledarskap utan att relatera detta till vad som ska förändras är risken att man gör misstaget att tänka att det som är bra för verksamhetens utveckling per automatik också är bra för medarbetarna. Dessa utvecklingsbehov kan visserligen ligga nära varandra, men de kan också skilja sig åt. En uppdelning i fyra typer av ledarskap har utvecklats av Wallo (Wallo, 2016; Wallo & Ellström, 2016) som studerat olika former av lärandeorienterat ledarskap (se Figur 2 nedan).



Figur 2: Fyra möjliga former för lärandeorienterat ledarskap (baserad på Wallo & Ellström, 2016, s. 361).

Den som läser ledarskapslitteratur har inte undgått att notera att det är vanligt med nya begrepp och koncept. I takt med att organisationer och arbetsmarknaden förändras följer ledarskapet ofta med, i alla fall när det gäller hur vi pratar om det. Den nionde och sista principen i denna genomgång är därför att **ledarskap som fenomen färgas av den rådande tidsandan och diskursen** (Røvik 2000). Ett uttryck för detta är att ledarskap kopplas ihop med andra organisatoriska frågor och problem som är aktuella under en viss tid och som ledarskapet antas kunna främja. Som exempel kan nämnas ledarskap för hälsa (Dellve & Eriksson, 2017), ledarskap för hållbarhet (Burns, Diamond-Vaught

& Bauman, 2015), ledarskap för "lean production" (Poksinska, Swartling, & Drotz, 2013) osv. En annan variant på samma tema är att den som utför ledarskapet förväntas bete sig på ett sätt som går i takt med tiden. De tydligaste exemplen idag torde vara autentiskt ledarskap (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009) och etiskt ledarskap (Brown & Treviño, 2006), det vill säga ett ledarskap som bygger på etik, moral och goda värderingar. Detta intresse kan förstås som relaterat till de fall av oetiskt ledarskap som uppdagats på senare år (se t.ex. Carson, 2003; Stein, 2013).

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt behandlat nio principer som sammanfattar vad vi vet om ledarskap utifrån historisk och modern forskning.

1. Det finns inget universellt ledarskap.
2. Ledarskap är ett situationsberoende fenomen.
3. Ledarskap är påverkansprocess i riktning mot att uppnå ett mål.
4. Ingen föds till att bli ledare.
5. Ledarskap kan vara direkt och indirekt.
6. Ledarskap är en kollektiv process som involverar, och kan delas mellan, flera olika aktörer.
7. Ledares beteenden är inriktade mot produktions-/verksamhetsfrågor och/eller mot personal-/relationsfrågor.
8. Ledarskap handlar både om utveckling/förändring och drift av personal och verksamhet.
9. Ledarskap som fenomen färgas av den rådande tidsandan och diskursen.

Dessa principer har samtliga gott empiriskt stöd och kan således vara relevanta att vända sig till exempelvis i ledarskapsutbildningar och officiella dokument vid LiU för att överbrygga glappet mellan teori och praktik inom området, och för att undvika de "profeter" som finns på den öppna konsultmarknaden. Det finns, enkelt uttryckt, en stor andel teorier och modeller som bygger på enskilda personers egna anekdoter och inte på forskning. Denna typ av litteratur bör givetvis undvikas som underlag för beslutsfattande eller utbildning vad gäller ledarskap, medarbetarskap och chefs arbete. Dock bör ovanstående principer aldrig betraktas som "sanningar" som vi okritiskt ska ta till oss. De ska heller inte på något sätt ses som uttömmande för hela ledarskapsforskningen, utan som ett urval av frågor som har varit och fortfarande är centrala inom forskningsområdet organisation och ledarskap.

## CHEFSARBETETS KÄNNETECKEN

En kritik som kan riktas mot stora delar av ledarskapsforskningen är att den ofta förlorar sig i normativa resonemang om vad som är det bästa och mest effektiva ledarskapet (Nilsson et al., 2011). Detta tenderar att bli problematiskt då komplexa och komplicerade sociala skeenden förväntas förklaras och uttryckas i väldigt enkla modeller som sällan tar hänsyn till kontextens betydelse (Wallo, 2016). Så trots att sökandet efter det effektiva ledarskapet genererat en

närmast oöverskådlig mängd definitioner, teorier, modeller och checklistor, är det inte säkert att denna forskning gjort att vi idag förstår fenomenet ledarskap speciellt bra (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Ett alternativt sätt att försöka utveckla förståelsen för chefer och ledarskap har därför varit att studera vad chefer och ledare faktiskt gör i sitt dagliga arbete. Denna forskningstradition kallas vanligen ”studier av chefers arbete” efter Mintzbergs (1973) numera klassiska studie i vilken observationsmetod användes för att kategorisera och analysera chefsuppgifter och chefers roller. Till förgrundsgestalter inom denna tradition räknas förutom Mintzberg ofta Carlson (1951), Stewart (1976, 1982) och Kotter (1982). Initialt undersöktes vad chefer gör, men i dagens studier försöker man också förklara varför chefer gör vissa saker men inte andra samt vilka strukturella och kulturella faktorer som påverkar det utövade chef- och ledarskapet (Hales, 1986; 1999). Att vara chef innebär enligt Mintzberg (2009) att ha ansvar för en hel organisation eller en del av en organisation såsom en avdelning. Chefskapet är förknippat med flera olika roller eller funktioner, varav ledarskap är en sådan vid sidan av en rad andra roller.

Sammantaget finns det några intressanta slutsatser att ta med sig från analyser av studier inom denna tradition. Till att börja med tycks det, liksom vi påpekade i föregående avsnitt, inte finnas fog för att ett visst ledarskap fungerar i alla situationer. Däremot finns det stora likheter i vad som kännetecknar själva chefsarbetet, oavsett vilken chefsnivå eller organisation som studerats. Vidare har dessa mönster också befunnits vara förvånansvärt konstanta över tid (Yukl, 2013). Exempel på återkommande mönster i chefsarbete är (Hales, 1986; Yukl, 2013;):

- Chefers arbete utförs under stark tidspress.
- Arbetstimmarna är många och det är inte ovanligt att chefer tar hem arbete på kvällar och helger.
- Det finns sällan lugnare perioder.
- Arbetet är ofta mer reaktivt än proaktivt.
- En normal arbetsdag karaktäriserades av konstanta avbrott och chefen har sällan möjlighet att sitta ostört.
- Uppgifterna växlar snabbt från en strategisk till operativ nivå.
- Chefer arbetar oftare med andra personer än sina direkt underställda.
- Chefer föredrar muntlig kommunikation framför skriftlig.

Dessa exempel på mönster i praktiken ger oss en hel del av de pusselbitar som behövs för att bättre förstå chefers arbete. Men för att kunna komma längre i analysen har forskare inom traditionen också utvecklat mer sammanhållna teorier. En välkänd sådan teori är Mintzbergs (1973) rollteori enligt vilken chefer har tio roller som kan grupperas i tre familjer: interpersonella roller (galjonsfigur, förbindelselänk och ledare), informationsroller (övervakare, informations-spridare och talesperson) och beslutsroller (entreprenör, krislösare, resursfördelare och förhandlare). Enligt Mintzberg är samtliga roller betydel-

sefulla för chefer och varje chefsaktivitet kan förklaras med en eller flera roller, men rollernas betydelse kan också variera beroende på vem chefen är och hur omgivande kontextuella faktorer ser ut. Något som är viktigt att poängtera är att vara ”ledare” är bara en av de tio rollerna. Dock är denna roll mycket viktig då den genomsyrar övriga roller och därmed alltid finns med i chefers arbete.

Ytterligare en central teori formulerades av Stewart på 1980-talet i ett försök att kontextualisera chefers arbete (Stewart, 1982). Enligt Stewart påverkas chefers handlingsutrymme av olika krav, begränsningar och val. Krav som chefen måste ta hänsyn till kan vara att nå vissa mål, att gå på vissa möten, att följa vissa procedurer och att arbeta med vissa uppgifter. Med begränsningar syftar Stewart på de faktorer i och utanför organisationen som definierar vad chefen kan och får göra, såsom lagar och regler, tillgången till olika resurser, hur marknaden ser ut, eller var organisationen finns lokaliserad geografiskt. Beroende på hur begränsningarna ser ut villkoras det arbete som chefen faktiskt kan utöva, vilket alltså inte nödvändigtvis är det arbete som chefen skulle vilja utöva. De val som chefer gör syftar istället på sådant som chefen har möjlighet att göra, men inte är tvingad till på grund av krav eller begränsningar. Chefen kan till exempel välja hur mycket tid som läggs på olika uppgifter, hur en uppgift ska lösas, med vem chefen ska arbeta, eller vem som kan bli delegerad att lösa en uppgift. Valen påverkas i hög grad av kraven och begränsningarna, särskilt på kort sikt. På lite längre sikt kan det dock vara möjligt för chefen att sätta sin egen prägel på arbetet.

Utöver Stewarts modell finns det flera kontextuella faktorer att beakta vid studier av chefers arbete. Yukl (2013) lyfter fram några vanligt förekommande faktorer; *chefs nivå, kontrollspann, grad av beroende mellan chefer på samma nivå, organisationens livscykel, samt krissituationer*. Andra exempel på faktorer är medarbetarnas attityder, stöd från högsta ledningen, ägarförhållanden, politisk styrning, arbetsorganisationens utformning, ledarskapsmoden och trender samt kulturella olikheter (Amy, 2006; Heraty & Morley, 1995; Mintzberg, 2009; Poell et al., 2006). Kraven, begränsningarna och de val chefen gör skiljer sig exempelvis åt beroende på typ av bransch, typ av organisation och vilken nivå chefen befinner sig på och detta gör att chefers arbete i olika kontexter kan vara mycket olika, även om vissa övergripande mönster i arbetet och arbetsuppgifterna är lika. Som exempel kan vi jämföra studier av chefer i äldreomsorgen (Antonsson, 2013), chefer inom statliga myndigheter (Moqvist, 2005) och chefer i tillverkande industriföretag (Fogelberg Eriksson, 2005), utifrån vilka chefsarbetet uppvisar många likheter, men där det också finns olika krav, begränsningar och val som skapar skillnader i hur arbetet fördelas, prioriteras och utförs.

Sammanfattningsvis pekar forskning om chefer på att det som kännetecknar deras dagliga arbete ligger ganska långt från den idealbild som ofta målas upp i ledarskapshandböcker och ledarskapsutbildning. Ett ensidigt fokus på mer formaliserade och proaktiva dimensioner i chefsarbetet, som till exempel strategiformulering, planering, budgetering, formellt beslutsfattande, kontroll

osv. gör att vi riskerar att inte se, eller ännu värre, inte uppskatta att chefsarbetet också har andra dimensioner (Wallo & Ellström, 2016).

Tabell 2: Fyra chefspraktiker (Wallo & Ellström, 2016, s. 349). Översatt och bearbetad efter Tengblad, 2012, s. 348]

|  | <b>Arbete med avsiktliga aktiviteter (proaktivt)</b>  | <b>Arbete med aktiviteter som uppstår ur oavsiktliga händelser (reaktivt)</b>   |
|--|---|---|
| <b>Formaliserade handlingar (systematiskt)</b> | Klassiskt chefskap<br><i>Strategiformulering, planering, budgetering, formellt beslutsfattande, kontroll, osv.</i>                                    | Kris-/störningshantering<br><i>Systematiskt arbete med klagomål, avvikelser, missnöje, osv.</i>                                       |
| <b>Ikke-formaliserade handlingar (oordnat)</b> | Klara sig utan tydlig plan ("muddling-through-management")<br><i>Vanemässigt beslutsfattande, nätverkande, dialogbaserat informationsutbyte, osv.</i> | Improviserad hantering av otydlighet och osäkerhet<br><i>Lösa brädslande, komplexa, oförutsedda och svårdefinierade problem, osv.</i> |

Uppdelningen i tabell 2 ovan visar komplexiteten i arbetet och nyanserar bilden genom att visa att stor del av chefers arbete handlar om det som är osystematiskt och oavsiktligt. Detta mer oordnade och reaktiva arbete behöver dock inte ses som något problematiskt eller som ett uttryck för dåligt chefskap, snarare går det att i dessa praktiker hitta stora potentialer för lärande och utveckling (Wallo & Ellström, 2016).

## MEDARBETARSKAP OCH BESLÄKTADE BEGREPP

I kölvattnet av att synen på ledarskap har skiftat från att handla om en enskild individ till att betraktas en kollektiv process, vilken involverar och kan delas mellan flera olika aktörer, har vi sett ett ökat fokus på medarbetarnas betydelse för ledarskap. Som en konsekvens av ovanstående har vi rört oss bort från bilden av anställda som passiva arbetstagare till att istället se dem som aktiva medarbetare (Tengblad, 2006).

I detta sammanhang har begreppet medarbetarskap på senare tid fått allt större utrymme i svenska organisationer (Hällstén & Tengblad, 2006; Kilhammar, 2011). Enligt Hällstén och Tengblads (2006: 10) definition avses med medarbetarskap "hur medarbetare hanterar relationen till arbetsgivare och det egna arbetet". En medarbetare är en person som ingått ett anställningskontrakt med en arbetsgivare, således omfattas även chefer i organisationer i begreppet. Denna definition tycks göra medarbetarskap till en individuell fråga, men enligt Hällstén och Tengblad kan medarbetarskap även analyseras på organisatorisk nivå och då särskilt i relation till organisationens ledarskap. Hällstén och Tengblad pekar på vikten av att förstå medarbetarskap och ledarskap som ett samspel. Kilhammar och Ellström (2015) definierar begreppet på ett liknande sätt, men betonar något tydligare att medarbetarskap är del i

en strategi från arbetsgivaren sida för att dels stärka medarbetarnas ansvarstagande, dels ge ökade möjligheter till delaktighet och arbetstillfredsställelse.

Vid sidan av de deskriptiva definitioner av medarbetarskap som presenteras ovan har Hällstén och Tengblad (2006) försökt beskriva vad som kännetecknar ett ”myndigt”, det vill säga ett gott, medarbetarskap. Utifrån detta normativa perspektiv kan vi ringa in det önskvärda medarbetarskapet. Det myndiga medarbetarskapet innebär att kunna vara ansvarstagande, ha hög moralisk integritet samt att utveckla goda vanor och beteenden. Detta medarbetarskap förutsätter bra och förtroendefulla relationer mellan medarbetare och chefer.

Enligt Andersson och Tengblad (2014) är det dock viktigt att ha förståelse för att det kan finnas olika stadier i utveckling mot ett myndigt medarbetarskap. De beskriver fyra olika utvecklingsnivåer. Den första nivån utgörs av det *följsamma medarbetarskapet* vilket kännetecknas av ett ganska passivt förhållningssätt till arbetet och arbetsgivaren. Typiskt kan detta förekomma när någon är ny på en arbetsplats och behöver lära sig grunderna för sitt arbete och vad det innebär att vara anställd i den nya organisationen. Det *specialiserade medarbetarskapet* utgör den andra nivån och inträffar exempelvis när medarbetare lärt sig sina arbetsuppgifter och börjar bli mer självgående. De kan då ta ansvar för mer specialiserade arbetsuppgifter och utveckla en expertis. Den tredje nivån består av det *initiativrika medarbetarskapet* genom vilken medarbetaren kan ta initiativ till att utveckla såväl det egna arbetet som arbetsplatsen i relation till organisationens mål och strategier. Den fjärde nivån, det *gränsöverskridande medarbetarskapet, eller medledarskapet*, uppnås när medarbetarna tar så stort ansvar för arbetet och arbetsplatsen att de blivit del i en kollektiv ledningsfunktion. Medarbetarna kan därmed överskrida gränsen mellan medarbetarrollen och ledarrollen om så krävs.

Enligt Tengblad (2010) går de olika formerna av medarbetarskap att koppla till olika former av ledarskap (Tabell 3). Genom denna situationsanpassning kan medarbetarskapet förstärkas, eller utmanas, men också konserveras.

Tabell 3: Situationsanpassning mellan ledarskap och medarbetarskap (Tengblad, 2010, s. 22, se också Hersey & Blanchard, 1969).

| Form av medarbetarskap                           | Situationsanpassat ledarskap                       |
|--|--|
| Följsamt medarbetarskap                          | Direkt arbetsledning, utdelning av arbetsuppgifter |
| Specialiserat medarbetarskap                     | Direkt ledarskap, koordinering av roller           |
| Initiativrikt medarbetarskap                     | Målstyrning, personalutvecklande ledarskap         |
| Gränsöverskridande medarbetarskap (medledarskap) | Delaktighetsorienterat/delat ledarskap             |

I takt med det växande intresset för medarbetarnas roll i organisationen har många organisationer valt att arbeta praktiskt med utveckling av medarbetarskap. Här bör också tilläggas att en faktisk övergång till ett mer aktivt medar-

tarskap inom en organisation i många fall innebär en omvälvande förändring för enskilda individers roller och arbetsuppgifter, men även vad gäller samspelet individer emellan (Wallo et al., 2016). Det är inte heller en enkel process, utan det krävs förtroende, samarbete, engagemang och tålamod från samtliga inblandade (Andersson & Tengblad, 2014). Vidare är det inte säkert att det av Tengblad (2010) förslagna gränsöverskridande medarbetarskapet passar i alla organisationer. Beroende på arbetsorganisatoriska och kollektiva särdrag går det att urskilja åtminstone fyra typer av medarbetarskap, *traditionellt medarbetarskap*, *organisationsorienterat medarbetarskap*, *grupporienterat medarbetarskap*, *individorienterat medarbetarskap* samt *ledarlöst medarbetarskap* (Tengblad, 2003). I tabell 4 ges exempel på vad som kännetecknar dessa typer av medarbetarskap.

Tabell 4: Medarbetarskap i olika typer av arbetsorganisationer (efter Tengblad, 2003; 2010).

| Typ   | Kännetecken   |
|---|---|
| <i>Traditionellt medarbetarskap</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- I organisationer där arbetsledare styr och delar ut arbetsuppgifter.</li> <li>- När de som utför arbetet har låg status, eller när det rör sig om tillfällig eller oerfaren personal.</li> <li>- Personalen ges inte utrymme till delaktighet eller annan utveckling i arbetet än att lära sig att utöva sina specifika arbetsuppgifter på ett kompetent sätt.</li> </ul>  |
| <i>Organisationsorienterat medarbetarskap</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- I organisationer som (till stor del) infört en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll, men har tydlig förväntan på hur denna roll skall se ut.</li> <li>- Inte självstyre, utan snarare ett tydligt och konsekvent delegerande av ansvar och befogenheter.</li> </ul>   |
| <i>Grupporienterat medarbetarskap</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- I organisationer som ger arbetsgrupper stort inflytande över hur arbetet skall läggas upp, vem som skall göra vad och när.</li> <li>- Finns vanligen utsedda gruppledare, men dessa ingår i gruppen och är inte chefer i traditionell mening.</li> <li>- Kräver en tillgänglig chef som kan hjälpa gruppen med problem som den inte klarar av att lösa på egen hand.</li> </ul>  |
| <i>Individorienterat medarbetarskap</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inom yrken med tradition av att medarbetarna agerar självständigt och där det ställs krav på att medarbetaren tar egna initiativ och beslut.</li> <li>- Medarbetarna är ofta är engagerade och utvecklingsorienterade, men mer kopplat till det egna uppdraget och den egna utvecklingen än till gemensam organisationsutveckling.</li> <li>- Gemenskapen på arbetsplatsen kan bli svag och att det kan uppstå konkurrens om ökad lön, befordran, uppdrag och social prestige.</li> <li>- Organisationer som tillämpar individuellt ansvarstagande är i behov av chefer som kan skapa klimat där individerna samarbetar och hjälper varandra för att nå goda resultat både för individerna själva och för arbetsplatsen i stort.</li> <li>- Chefer behöver sätta gränser för medarbetare som arbetar alltför gränslöst.</li> </ul> |
| <i>Ledarlöst medarbetarskap</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inom yrken som utövas självständigt och med en sådan social prestige att chefer ges en svag ställning.</li> <li>- På arbetsplatser där cheferna inte utför sin ledarfunktion på ett kompetent sätt.</li> <li>- Vid utvecklade relationer mellan medarbetare-chef och medarbetare-arbetsgivare.</li> <li>- Inte många medarbetare som arbetar helt i avsaknad av en formell chef, men desto fler där chefen har en perifer betydelse.</li> </ul>  |

Vidare är det också viktigt att tänka på att ovanstående modeller för medarbetarskap återspeglar ett arbetsgivarperspektiv som är typiskt för den svenska kontexten. Den så kallade "svenska modellen" med tillhörande syn på relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare gör att Sverige utmärker sig i ett internationellt perspektiv. Historiskt har också det svenska ledarskapet byggts på hög grad av delegerat ansvar och stort förtroende för medarbetarna (Jönsson, 2014). Därmed finns inte begreppet på motsvarande sätt i internationell forskning (Kilhammar, 2011). Här finns istället, som nämnts tidigare, liknande begrepp som fångar olika grad av ansvarstagande från individens sida.

Ett centralt alternativt begrepp är "distributed leadership", vilket på svenska kan översättas till distribuerat eller fördelat ledarskap. I korthet innebär distribuerat ledarskap att ledarskap ses som en aktivitet som är utspridd mellan medlemmarna i en grupp eller organisation (Pearce & Conger, 2003). Intresset för denna form av ledarskap har ökat kraftigt, dels då den flyttar fokus från de mer hjältebaserade ledarskapsidealerna för att istället betona ledarskap som en kollektiv process (Yukl, 1999), dels då den passerat bra ihop med de arbetsorganisatoriska modeller som varit populära under senare år, såsom team-baserad produktion (Kock, 2007), i vilka traditionella ledarcentrerade föreställningar om ledarskap ofta ifrågasätts. Dock är själva idén om distribuerat ledarskap inte ny, utan har funnits i ledarskapsforskningen under lång tid, se till exempel Gibb (1954):

Leadership is probably best conceived as a group quality, as a set of functions which must be carried out by the group. This concept of 'distributed' leadership is an important one. (Gibb, 1954, s. 884)

För att skapa tydlighet i vad denna typ av ledarskap egentligen handlar om har House och Aditya (1997) urskilt tre former av distribuerat ledarskap: "delegated leadership", "co-leadership" och "peer leadership". Den första formen hänvisar till en konstellation av två eller flera ledare som delar flera generella ledningsfunktioner och utför dem samtidigt. Som ett exempel kan nämnas ett toppledningsteam där en medlem utför externa samordningsfunktioner, medan en annan medlem genomför analys för formulering av strategier och en tredje medlem tar hand om administrativa funktioner. Det bör dock noteras att även om vissa funktioner delegeras, förblir en av cheferna formellt ansvarig. Den andra formen handlar om rollfördelning och uppstår när olika individer delar ledarskapsfunktionen. Ett exempel är uppdelning av roller där en chef agerar relationsinriktat mot de anställda, medan en annan chef agerar produktionsinriktat mot konkurrenter och kunder. Den tredje formen, "peer-leadership", involverar flera individer. Det innebär att både ledare och anhängare utför specifika ledarbeteenden och att ledarskapet sedan distribueras genom hela arbetsenheten. Denna form ligger alltså närmast det som tidigare i kapitlet benämnts medarbetarskap och medledarskap.

Idén om "peer leadership" kan kopplas tillbaka till tidiga teorier om självledarskap. Med ursprung i Kerr och Jermiers (1978) teori om olika ersättnings-



ar för ledarskap, teorier om självreglering (Cautela, 1969) och teorier som självledning (Manz & Sims, 1980), identifierade Manz (1986) självledarskap som en potentiell ersättning för mer formellt ledarskap. Självledarskap handlar om självkännedom, förståelse för oss själva och vår förmåga till självreglering. Självreglering innebär att välja att agera i enlighet med långsiktiga mål snarare än oreflekterad respons på ett stimuli. Det kan ske genom att en person utvecklar sitt beteende istället för att respondera på ett sätt som är mer automatiskt. Det handlar om själva processen för att påverka sig själv i hur man bemöter olika situationer (Neck & Houghton, 2006). Om underordnade är välinformerade om organisatoriska behov, har lämplig kompetens för de aktuella uppgifterna och motiveras att engagera sig i verksamhetens utveckling kan självledarskap minska behovet av närmare tillsyn, riktning och kontroll (Manz & Sims, 1980). Begreppet självledarskap ligger således nära medarbetarskap och används ofta synonymt.

## Akademiskt ledarskap, chefskap och medarbetarskap

I detta avsnitt presenteras kunskapsläget om akademiskt ledarskap, chefs arbete och medarbetarskap. Inledningsvis går vi igenom några för studien centrala teoretiska utgångspunkter och begreppsdefinitioner. Därefter presenteras resultaten av en granskning av empiriska forskningsstudier inom området.

### BEGREPP OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Akademiskt ledarskap som studieobjekt har rönt stor uppmärksamhet genom åren. Det finns gott om publikationer av olika slag, allt från memoarer (Bexell, 2011), till rapporter (Haikola, 2000), statliga offentliga utredningar (Söderström, 1992) och avhandlingar (Haake, 2004). Däremot finns det färre studier som fokuserar aspekter av chefskap inom akademien, och särskilt vad gäller "förvaltningsidan". När det gäller medarbetarskap finns, vilket vi återkommer till, mycket få texter.

Men för att fortsättningsvis kunna prata om ledarskap, chefskap och medarbetarskap inom akademien behöver vi först säga något om själva kontexten och dess unika förutsättningar för ledning, styrning och maktfördelning. Enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) finns det tre typer av styrformer på våra lärosäten; byråkrati, management och kollegialitet (Tabell 5). Den byråkratiska styrningen kan liknas vid ett regelstyre där nedskrivna regler, riktlinjer och hanteringsordningar skall följas för att fatta beslut. Den byråkratiska organisationen är hierarkisk, funktionellt uppdelad och stabil. Medlemmarna i en byråkratisk organisation är utbytbara mot andra personer med samma kompetens. Managementstyrning kan istället liknas vid ett toppstyre på så sätt att chefen har makten och friheten att fatta beslut utifrån sitt omdöme. I managementstyrning betonas tre utpräglade drag: strategi, ledning och mätbarhet. Strategier formas för att organisationen ska utmärka sig gentemot konkurrenter och skapa en unik identitet. Ledningen driver arbetet med att

följa strategin och slutligen följs arbetet upp med olika typer av mätningar. Den kollegiala styrningen kan snarast karaktäriseras som verksamhetsbaserat självstyre på så sätt att utgångspunkten för ledning och beslut tas i de professionellas gemenskap och kritiska och vetenskaplig grundade samtal som säkerställer att inte enskilda intressen styr. Den kollegiala strukturen utgörs av kollegialt sammansatta beslutande organ, ett verksamhetsbaserat ledarskap och kollegial sakkunnigbedömning och granskning.

De olika styrformerna är medel för att uppnå de olika mål som finns för universitet och högskolor och har således något av ett komplementärt förhållande till varandra. Ansvaret för att följa regler och lagar faller inom den byråkratiska styrformen, medan frågor om tillväxt och resultat kopplas till management. Att skapa och sprida kunskap, dvs universitetens traditionella uppgift, kopplas mer till den kollegiala styrningen.

Tabell 5: Sammanfattning av skillnader mellan byråkrati, management och kollegialitet (efter Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

|                                      | <b>Byråkrati</b>   | <b>Management</b>  | <b>Kollegialitet</b>  |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <i>Styrform</i>                      | Regelstyre   | Toppstyre  | Verksamhetsbaserat självstyre   |
| <i>Grund för styrning och beslut</i> | Skrivna dokument med regler, riktlinjer och hanteringsordningar. | Ledares omdöme, beslut, mål och strategier samt uppföljningar och mätningar. | Pågående diskussioner baserade på de professionellas ämneskompetenser och normer. |
| <i>Syfte</i>                         | Följa regler och lagar.  | Nå tillväxt och goda resultat.   | Skapa och sprida kunskap.   |
| <i>Benämning på anställda</i>        | Tjänstemän   | Medarbetare  | Kollegor  |

Inom universitet och högskolor finns därmed en särkoppling av dess olika delar, mål och aktiviteter. Syftet med särkoppling är att ge olika delar av organisationen möjlighet att arbeta efter olika principer och med olika former av styrning – ett situationsanpassat synsätt. Respektive styrform ska utövas där den gör mest nytta. Sewerin och Jonnergård (2014) illustrerar denna särkoppling i en modell av akademien som fyra rum där samtal om ledning pågår parallellt, men utifrån olika normer och kulturer. De fyra rummen kallas; den formella linjeorganisationen, det egna vetenskapliga fältet, tvärvetenskapliga och gränsöverskridande miljöer samt utbildning och lärande (Figur 3).

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Leda den formella linjeorganisationen</b><br/>Rektor/er, prefekter, avdelnings- och enhetschefer, förvaltningen, fackliga företrädare</p>  | <p><b>Leda tvärvetenskapliga och gränsöverskridande miljöer</b><br/>Ledning på tvärs över disciplinränder och breda program tillsammans med externa aktörer.<br/>Ansvara för styrkeområden, koordinatörer, ledare av olika former av centra, strategiska forskningsområden, ramprogram etc</p> |
| <p><b>Leda det egna vetenskapliga fältet</b><br/>Ledning av forskningsgrupper och forskningsprojekt inom "eget" ämne. Huvud- och bihandledare. Opponent, sakkunnig och andra bedömningsuppdrag. Ordförande och ledamot i forskningsråd. Kommittéer och akademier. Moderator vid konferenser.</p> | <p><b>Leda utbildning och lärande</b><br/>Viceprefekt, utbildningsområdesansvarig, programansvarig, masterkoordinator, kursansvarig. Medverkan i grundutbildnings ledningsmiljö, utredningsuppdrag mm. Lärare.</p>   |

Figur 3: Fyra akademiska ledningsrum (Sewerin & Jonnergård, 2014, s. 17).

Enligt Sewerin och Jonnergård följer den formella linjeorganisationen den legala och hierarkiska strukturen i universitet som organisation. Från styrelse, via rektor, till prefekt löper en formaliserad delegationsordning och ett arbetsgivaransvar. I linjeorganisationen arbetar chefer, medarbetare och fackliga företrädare för att säkerställa både drift och utveckling av universitetet som verksamhet och arbetsplats. Enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) kan linjestyrningen sägas bestå av både byråkrati och management. Det egna vetenskapliga fältet består i sin tur av en av universitetets kärnverksamheter, det vill säga sökande efter ny kunskap genom forskning. I detta ledningsrum frodas kreativitet, självständighet och nyfikenhet, men också konkurrens och rivalitet. Makt och ledning utgår från traditionella akademiska hierarkier och auktoriteter. Tvärvetenskapliga och gränsöverskridande miljöer är sammanhang för den så kallade tredje uppgiften, det vill säga samverkan med det omgivande samhället. I detta ledningsrum blir vetenskapen del av en större samhällelig helhet, då forskare möter praktiker i olika typer av samarbeten och nätverk. Sewerin och Jonnergård använder metaforen "marknadstorg" för att beskriva detta rum. Utbildning och lärande är vid sidan av forskningen också ett av universitetens klassiska kärnområden. I detta rum är det lärandet som skall ledas och organiseras på både teoretisk och kulturell grund, men också utifrån lagstiftningen och rådande utbildningsplaner.

Varje ledningsrum har sitt perspektiv på ledning, sin logik och sitt eget språk, men alla ledningsrum behövs och är viktiga för att universitetet/högskolan ska uppnå sin vision och sina mål. Det finns ett värde både i differentiering, det vill säga att tillhöra en speciell plats och följa dess ståndpunkter, men också i integration, det vill säga att inte särskilja utan välja det gemensamma.

Rummen hänger ihop och överlappar varandra, men enligt Sewerin och Jonnergård är det samtidigt också bra att veta i vilket rum man befinner sig för att undvika missförstånd. Akademisk ledning är att på något sätt härbärgera och omfatta alla fyra rummen, att skapa en ram runt helheten som kan förhålla sig till alla rummen och respektera de olika logikerna. En ram som erbjuder en gemensam arena där de ledande aktörerna samtalar, uppskattar och innefattar hela komplexiteten, det så kallade femte rummet. Det femte rummets idé är att aktörer från alla fyra ledningsrum deltar för att ”checka av” hur egen verksamhet, ledning och egna uppdrag förhåller sig till varandra och till helheten. Alla rum angår och påverkar oss även om vi för det mesta befinner oss i bara ett av rummen (Sewerin & Jonnergård, 2014).

Men hur kan vi då förstå ledarskap, chefskap och medarbetarskap i relation till rummen? Om vi börjar med ledarskap i enlighet med de definitioner som presenterades tidigare i kapitlet (se 3.1.1) så återfinns det som en naturlig och viktig del i samtliga av rummen. I vissa av rummen finns ledarskapet också formaliserat som olika ledarroller, till exempel forskningsledare, föreståndare, studierektor, programansvariga och liknande, som förutsätter ett utövande av ledarskap, men inte ett formellt chefskap med tillhörande personalansvar.

Det formella chefskapet återfinns istället i störst utsträckning i den formella linjeorganisationen. Gemensamt för både ledarskapet och chefskapet i ledningsrummen är betydelsen av det kollegiala förtroendet. Chefer, såväl som ledare utses av kollegor (primus inter pares) utifrån vetenskaplig och professionell kompetens (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). En av de främsta kompetenserna i det kollegiala ledarskapet är att hålla i ordnade diskussioner där just kompetensen ute i verksamheten både tas till vara och samtidigt provas argument både från ”verksamheten” och från ledare. Alltså likt ett seminarium – idéer och kritik förs fram på ett ordnat och strukturerat sätt. Dock bör noteras att styrningsprinciper från byråkrati och management naturligtvis också gör sig gällande i ledarskapet och chefskapet inom universitetet, särskilt i form av den utbildning som erbjuds och de styrningsverktyg som ledningen förväntar att chefen och ledaren använder.

När vi kommer till medarbetarskap blir det med ens svårare att göra kopplingar till de fyra rummen. Inte för att kopplingar inte kan finnas, utan mer för att varken Sewerin och Jonnergård (2014) eller Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) skriver om detta i sina respektive böcker. Utifrån idén om kollegial styrning går det naturligtvis att se kopplingar till medarbetarskap på så sätt att det är viktigt med ett gemensamt ansvarstagande för verksamheten och stöttning kollegor emellan. I rummen ”det egna vetenskapliga fältet” och ”utbildning och lärande” är ett slags kollegialt baserat medarbetarskap troligtvis vanligt och eftersträvänt. I den formella linjeorganisationen och i samverkan med andra organisationer utanför universitetet kan vi anta att de kollegiala dimensionerna tonas ned. Det är alltså viktigt att notera att många anställda vid ett universitet, dvs många som arbetar i den formella linjeorganisationen, troligen har svårare att ta till sig och identifiera sig med de kollegiala principer-

na för styrning, och istället orienterar sig mer mot byråkrati och management. Med utgångspunkt i Tengblads (2003; 2010) uppdelning i olika typer av medarbetarskap kan vi göra antagandet att det vid ett universitet finns flera typer beroende på i vilket rum man tittar.

Sammantaget är det dock tydligt att det i den svenska litteraturen om ledning inom universitetssektorn finns en större betoning på frågor om ledarskap än om chefskap och att medarbetarskapet sällan berörs överhuvudtaget (Billot et al., 2013). Vi gör dock inte anspråk på att ha täckt all litteratur inom området, men vi har läst tillräckligt för att ställa oss frågan om hur frågor om medarbetarskap kopplat till chefskap och ledarskap behandlas i internationell empirisk forskning.

## TIDIGARE FORSKNING

En stor del av de teorier och begrepp som presenterades i föregående avsnitt (3.2.1) baseras på historiska perspektiv på universitet och högskolor. I syfte att komma närmare forskningsfronten har vi också genomfört en studie av aktuella empiriska studier inom området. Här har en viktig avgränsning varit att fokusera på forskning som kopplar ihop ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Artiklar som enbart berör akademiskt ledarskap har alltså inte granskats.

Litteraturstudien genererade endast 23 artiklar som mötte de kriterier som ställts upp (se kapitel 2). Samtliga inkluderade artiklar är redovisade i bilaga A. Vi fann inte någon studie av medarbetarskap ("co-workership", "employeeship") inom högre utbildning och endast två som behandlade följarskap (Billot et al., 2013; Skorobohacz et al., 2016) Däremot finns det förhållandevis gott om studier av akademiskt ledarskap, men endast studier som direkt kopplar ledarskapet till medarbetarskapsfrågor (i någon form) har alltså inkluderats i studien. Det vanligaste fokuset i artiklarna var på olika former av distribuerat ledarskap (Beckmann, 2017; Bolden, Petrov, & Gosling, 2008, 2009; Boud et al., 2014; van Amejide et al., 2009) and provide more options to reward and recognise staff leading teaching and learning initiatives. Through empirical research, Jones and colleagues have conceptualised the key criteria, dimensions and values that constitute effective distributed leadership in the Action Self-Enabling Reflective Tool (ASERT och/eller delat ledarskap (Akbari et al., 2016; Slantcheva-Durst, 2014)there has been a growing attention toward using teamwork and the commitment and productivity of teams to improve the quality of education and research in higher education institutes. To achieve these goals, the leadership style of team leaders and group organizational citizenship behavior (GOCB. Det förekom också studier av kollegialitet (Alleman & Haviland, 2017; Haviland, Alleman, & Cliburn Allen, 2017; Kwiek, 2015; Su & Baird, 2017)non-tenure-track faculty (NTTF och medborgarskap (Bolden et al., 2014; Macfarlane, 2007). Endast en studie berörde explicit chefsrollen i relation till medarbetare (Hellowell & Hancock, 2001). Analysen av de 23

inkluderade artiklarna resulterade i fem övergripande teman som presenteras nedan:

1. Förändrat landskap inom högre utbildning
2. Spänningar mellan olika intressenter och institutionella logiker
3. Fördelning av ledarskap
4. Kollegialitet och medborgarskap inom akademien
5. Kontextuella hinder och möjligheter för relationer mellan medarbetare, ledare och chefer.

### *1. Förändrat landskap inom högre utbildning*

Ett flertal studier tar sin utgångspunkt i beskrivningar av stora pågående förändringar inom högre utbildning och antaganden om att dessa förändringar också påverkar frågor om ledning och styrning. Bolden et al (2009) lyfter fram förändringar i finansieringsmekanismer, starkare regleringar, ökade krav från kunder och konkurrenter samt internationalisering som bidragande faktorer till det förändrade landskapet. På liknande sätt pekar Gray (2015) bland annat ut minskade resurser, digitalisering, globalisering och marknadisering som bidragande krafter till den ökade graden av komplexitet och snabbt förändrade villkoren för akademisk verksamhet. Enligt van Ameijde et al (2009) har akademien förlorat en del av sin skyddande och för givet tagna legitimitet och måste nu möta dessa marknadsorienterade krav på förändring på liknande sätt som alla andra organisationer, men med tillägget att man också behöver tillgodose traditionella akademiska och pedagogiska kvalitetskriterier. Vidare konstateras att en trend under denna period av förändring har varit att tonvikten i ledarskapet gått från kollegialitet till management och entreprenörskap (Bolden et al., 2014; Hellawell & Hancock, 2014). Sammantaget är tonen inom ramen för detta tema ganska negativ. Utvecklingen ses som problematisk utifrån akademikernas perspektiv, till exempel på grund av minskat inflytande och ökad arbetsbelastning (Su & Baird, 2017).

### *2. Spänningar mellan olika intressenter och institutionella logiker*

Som en följd av det förändrade landskapet som beskrevs i föregående tema diskuteras i flera av artiklarna förekomsten av spänningar mellan olika intressenter och institutionella logiker, bland annat i form av kamp om resurser och makt. I en studie av Bolden et al (2008) framträder flera olika typer av motsättningar, såsom exempelvis mellan kollegialitet och management, individuell autonomi och kollektivt engagemang, och akademisk och administrativ auktoritet. Kwiek (2015) argumenterar för att dessa spänningar ytterst handlar om olika grundläggande visioner för universitetets verksamhet där den institutionella visionen som delas av medlemmar i akademiska grupperingar (value-based "community of scholars") och den instrumentella visionen som delas av beslutsfattande grupperingar (externally-driven, goal-oriented "organization"). Enligt Kwiek bottenar denna konflikt i fundamentalt olika värde-

ringar, vilket också gör den synnerligen svår att lösa. Vidare pekar Macfarlanes (2007) studie av akademiskt medborgarskap också på spänningar som kan kopplas till olika arbetsuppgifter, där vissa typer av uppgifter har högre status än andra beroende på hur de belönas, hur synliga de är och hur akademiska de är. Ytterligare ett exempel på en artikel som lyfter fram spänningar mellan olika logiker är Sewerin och Holmbergs (2017) studie av de fyra akademiska rummen (se också Sewerin & Jonnergård, 2015), där vart och ett kräver sin egen form av ledarskap och ledning.

### *3. Fördelning av ledarskapet*

Om vi då inriktar oss på hur ledarskap, chefskap och medarbetarskap begreppsliggörs i de granskade artiklarna är det tydligt att distribuerat ledarskap är den vanligaste förekommande beteckningen. Detta distribuerade ledarskap står för synen på ledarskap som en kollektiv, snarare än individuell process (Akbari et al., 2016; Bolden et al., 2008) och denna syn har på senare år blivit allt mer populär i forskning om ledarskap inom högre utbildning (Bolden et al., 2008, Bolden et al., 2009). Med utgångspunkt i definitioner av ledarskap som distribuerat, eller delat, flyttas en del av uppmärksamheten över från ledaren till medarbetarna. Enligt Kezar (2012) bygger distribuerat ledarskap på ett ömsesidigt förtroende mellan olika typer av ledande aktörer, och "följarna" ses som en helt nödvändig del av ledarskapsprocessen. Dock visar resultaten av Bolden et al (2009) studie att distribuerat ledarskap uppfattas som koordinerat uppifrån och ner i organisationen och att det inte upplevs om en process som startar hos medarbetarna. Även Kezar (2012) är inne på samma linje och konstaterar utifrån sin studie att det distribuerade ledarskapet framställs som att det bygger på delade intressen mellan "top-down" och "bottom-up", men att gräsrotsledare och officiellt utsedda chefer vanligen har rätt olika agendor vilket i sin tur kan göra att ledarskapet inte blir så distribuerat. När det gäller mer positiva forskningsresultat visar en studie av Beckman (2017) att en distribuerad strategi främjade samverkande ledarskapsförmågor hos ett spektrum av undervisande universitetsanställda. Akbari et al (2016) konstaterar utifrån sin studie att det finns positiva kopplingar mellan höga nivåer av delat ledarskap och höga nivåer av teamkänsla och teamproduktivitet. Vidare visar Bolden et al (2008) att det är möjligt att informella ledare, såsom professorer, programansvariga eller tidigare innehavare av roterande chefskapspositioner kan ha ett mycket stort inflytande i organisationer beroende på akademiskt rykte eller access till resurser och nätverk. Detta typ av inflytande pågår vanligen utanför officiella hierarkier och ramar, men brukar vanligen leda till att informella ledare tillskansar sig mer formella institutionella roller och därmed också sanktionerad makt.

#### *4. Kollegialitet och medborgarskap inom akademien*

Ett tema som ofta återkommer i artiklarna kretsar kring att rollen som anställd inom högre utbildning för med sig vissa speciella och kulturellt färgade åtaganden som inte nödvändigtvis alltid är speciellt synliga i officiella sammanhang (Lawrence, Bell & Ott, 2012; Macfarlane, 2007). För att beskriva dessa åtaganden används vanligen begreppet kollegialitet, men också akademiskt medborgarskap. Det senare är kopplat till vad det är för typer av tjänster som levereras inom akademien och vilket värde som tillskrivs dessa tjänster (Bolden et al., 2014; Macfarlane, 2007). Kollegialitet har mer att göra med kollegiets gemensamma beslutsfattande och ledarskap (Hellowell & Hancock, 2001). När det gäller resultaten av tidigare forskning av kollegialitet pekar resultat från Alleman och Havilands (2017) studie på tre tydliga dimensioner i begreppet. Respondenterna talade om kollegialitet i termer av en känsla av socialt engagemang, att arbeta mot gemensamma mål samt att ha både en formell och informell ”röst” inom sin avdelning. I en studie av Su och Baird (2017) visar resultaten att kollegialitet kan kopplas både till arbetsrelaterade attityder och till akademiska resultat. De visar också att en högre nivå av kollegialitet är positiv för nivån av engagemang och viljan att stanna kvar i organisationen samt att den minskade arbetsrelaterad stress. I samma studie har kollegialitet också ett direkt och positivt samband med akademiska forskningsframgångar. När det gäller studier av akademiskt medborgarskap är resultaten mer spretiga och motsägelsefulla. I artiklarna argumenteras för att medborgarskapet är en viktig del av identiteten som akademiker, men samtidigt visar resultaten av empiriska studier att anställda inte själva tycks ha en tydlig bild av vad detta medborgarskap innebär (Bashir et al., 2014; Bolden et al., 2014). Macfarlane (2007) pekar på att en möjlig förklaring till varför medborgarskapet är otydligt och ibland också osynligt är att aktiviteter som förknippas med medborgarskapet är svårare att ”mäta” än traditionella forskningsresultat såsom artiklar, böcker och vunna forskningsanslag.

#### *5. Kontextuella hinder och möjligheter för relationer mellan medarbetare, ledare och chefer*

Det avslutande temat berör olika kontextuella faktorer som påverkar relationer mellan medarbetare, chefer och ledare. Detta tema är inte ett så vanligt förekommande huvudnummer i någon av artiklarna, men letar sig på olika sätt in i resultaten av tidigare studier. Ett undantag är en artikel av Lindholm (2003) som uttryckligen studerar relationen mellan individuella karaktäristika och arbetsmiljöns attribut (”person-environment fit”). Lindholms studie pekar på att det strukturella stöd som individen upplever från sitt universitet är avgörande för en god passform mellan person och organisation. De strukturella faktorerna som lyfts fram av Lindholm är fysiska (adekvata kontor, laborationsutrymmen, mötesrum osv), organisatoriska (universitetets status, rykte) samt finansiella (ekonomiska resurser för att möjliggöra avbrott från



undervisning). Ytterligare kontextuella faktorer som framträder i studierna är att stora fysiska avstånd kan påverka kollegialiteten negativt (Hellawell & Hancock, 2001) och att kontraktuella skillnader som exempelvis mellan fast anställning och tidsbegränsad anställning kan skapa ojämlika möjligheter till inflytande (Haviland et al., 2017). Slantcheva-Durst (2014) pekar på några viktiga psykosociala faktorer som kan påverka en delning av ledarskapsansvar. I studien framkommer bland annat att arbetsmiljön behöver präglas av förtroende och säkerhet samt kreativitet. Avslutningsvis identifierar van Ameijde et al. (2009) ett stort antal kritiska externa och interna villkor. Exempel på villkor som påverkar delning av ledarskap är arbetsgruppens relation till beslutsfattare, gruppen storlek och grad av autonomi.

Efter genomgången av samtliga utvalda artiklar kan några konstaterande göras. Sammantaget framstår detta forskningsområde som outvecklat och något spretigt. Vidare är antalet empiriska studier lågt. De flesta av artiklarna tar sin utgångspunkt i liknande beskrivningar av den förändrade akademien som görs i inledningen till denna rapport. Ett återkommande drag i studierna är också att de är mer orienterade mot ledarskap än mot medarbetarskap. Inte ens i studier av distribuerat ledarskap är medarbetarna särskilt framträdande, utan relateras hela tiden till "ledaren" eller "chefen". I studier av kollegialitet och medborgarskap får medarbetarna en större roll, men här tappas i gengäld flera av ledarskapsdimensionerna bort. När det gäller de metoder som använts dominerar forskningen klart av kvalitativa ansatser. Endast fyra av artiklarna använde enbart kvantitativa data. Vidare finns det också mönster när det gäller vilka länder som studierna genomförts i då de flesta kommer från Nordamerika, Storbritannien och Australien. Avslutningsvis kan också konstateras att studierna inte lyckas föra fram några nya kritiska synpunkter mot de dominerande teorierna i fältet. Flera av studierna tar visserligen utgångspunkt i kritik mot mer ledarcentrerade teorier för att själva kunna lyfta fram det distribuerade, delade ledarskapet som nytt ideal, men i huvudsak hamnar de i samma performativa fälla som stora delar av managementforskningen redan gått i. Ett undantag är artikeln av Sewerin och Holmberg (2017) som innehåller viss kritik mot distribuerat ledarskap.



# Lärande från referensorganisationer

I följande kapitel presenteras resultatet av den ”benchlearning” som genomförts i MedLed med avseende på vilka utmaningar de studerade organisationerna står inför, vilka aktiviteter som pågår i organisationerna samt vilka lärdomar som kan dras från enskilda organisationer och från den sammantagna analysen. Särskilt fokuseras synen på relationer mellan ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Intervjuerna har genomförts med HR-medarbetare och chefer på tre privata företag, fyra organisationer inom offentlig verksamhet samt tre svenska och tre internationella lärosäten. I kapitlet redovisas analysen av materialet tematiskt och inte utifrån respektive organisation.

## Synen på chefer, ledare och medarbetare

Flera av organisationerna har liknande syn på vilka chefskompetenser som anses vara viktiga. Det framgår särskilt av deras chefsutbildningar som i huvudsak fokuserar på tre områden; arbetsgivaransvaret, verksamhetsansvaret och ledaransvaret. Vad gäller ledaransvaret sker utveckling i det personliga ledarskapet, förändringshantering, grupputveckling, mötesfacilitering samt i coaching och feedback.

Ett genomgående mönster i svaren från de externa intervjuerna är att organisationerna betraktar alla som ledare och framhåller vikten av att medarbetarna ska kunna leda sig själva utifrån sina uppdrag. Några organisationer menar att medarbetarna inte bara har ansvar för de egna arbetsuppgifterna, utan att de även har ett ansvar för verksamheten i stort och att de måste kunna samarbeta med andra i organisationen. Detta beskrivs genom olika begrepp såsom medarbetarskap, aktivt medarbetarskap, självledarskap, arbetsgemenskap och medarbetardriven utveckling. En organisation använder ”Du först” som ledord för att tydliggöra vad det är som driver organisationen till framgång.

Det börjar med dig, din förmåga och ditt ansvarstagande.

För att det ska fungera måste individerna ha mandat och möjlighet att ta ansvar för sig och den grupp de tillhör. Det gäller dock inte om en medarbetare är anställd på begränsad tid, då kan denna medarbetare vara mer ”individfokuserad”. Annars ska medarbetarna fundera över hur de kan bidra till organisationen och hur de kan dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter.

Vi ska inte bara göra det som står i arbetsbeskrivningen, utan även göra saker utöver arbetsbeskrivningen. Vi ska inte bara arbeta individuellt, utan även i team.

Vi är detta tillsammans.

Flera av organisationerna påpekar att hållbarheten för cheferna ökar om medarbetarna tar eget ansvar vid exempelvis konflikter och själva försöker lösa dem. Ledningens ansvar för medarbetarskapet uttrycktes som att om en organisation ska arbeta med medarbetarskap behöver ledningen visa engagemang.

Ledningen måste tro att det är medarbetarskap som skapar resultat.

Ytterligare ett återkommande mönster är att flera av organisationerna anordnar utbildningar för medarbetare där frågor om medarbetarskap behandlas. Prioriterade områden för medarbetarutbildningar sker inom områden som: självledarskap och ledarskap, grupputveckling, samarbete samt målbilder för det egna arbetet.

En organisation påpekade betydelsen av att dess syn på medarbetarskap ska vara tydlig redan vid rekrytering och visas i rekryteringsannonser för att skapa ett bra arbetsgivarvarumärke (employer brand). Medarbetare ska också vara med i anställningsintervjuer. Detta för att kandidaten ska få större förståelse för de kommande arbetskamraterna och vice versa. Det underlättar för den nyanställda att komma in i gruppen. I en av organisationerna har HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen slagits samman för att bättre integrera personalfrågor med kultur- och varumärkesfrågor.

## Värdeord

I flera av organisationerna uttryckts grundläggande värderingar i olika typer av "värdeord". Syftet med dessa värdeord är att kommunicera viktiga delar i organisationskulturen. Då flera av organisationerna i studien kan karaktäriseras som komplexa och kunskapsintensiva finns ett tydligt fokus på transparens och tydlighet. I linje med detta väljer en av organisationerna att använda ledordet "enkelhet". De menade att alla i organisationen behöver bidra till att förenkla arbetet.

Vidare har flera av organisationerna värderingar som är kopplade till utvecklings- och förändringsambitioner. Dessa värderingar återspeglas ofta i olika visioner och strategier. Ett exempel är en organisation som har följande vision:

Ett steg före, gör organisationen utvecklings- och framtidsinriktad.

Två av organisationerna "rekryterar" interna värderingsambassadörer, som bl.a. agerade testpiloter vid förändringar.

## Mål och strategier

Några av de intervjuade påpekade vikten av att ledningen är tydlig med prioriteringar för att visa vad som är viktigt i verksamheten. När mål utvärderas bedömer flera av organisationerna både VAD medarbetarna gjort och även HUR de har gjort för att nå målen. HUR:et kopplas ofta till organisationens

värdeord. En organisation har strategisamtal med medarbetarna i början av varje år. Då påminner chefen om helheten och tillsammans sätter man mål utifrån de prioriterade områdena.

50% av målen ska knytas till VAD och 50% till HUR. HUR:et ska uttryckas i beteenden.

Vidare poängterades i flera av organisationerna vikten av regelbunden dialog mellan chef och medarbetare för att stämma av målen och ge chefen möjlighet att coacha och ger feedback.

## Metoder och verktyg

Vid sidan av mer formellt lärande, genom exempelvis ledarskapskurser och introduktionsprogram, använder de flesta av organisationerna också digital teknik och sociala medier för att få ut budskap om chef-, ledar-, och medarbetarskap i organisationen. Exempel på detta är poddar och appar genom vilka representanter för ledning och medarbetare kan göras hörda i organisationen.

Vidare är det flera av organisationerna som arbetar med metodik som påminner om så kallad "action learning", det vill säga att lära sig av sina egna problem i olika typer av arbetsplatsbaserade lärtillfällen. I några av organisationerna arbetar man med prioriterade frågeställningar, som till exempel hur försäljningen kan öka, genom att diskutera riktiga case i så kallade coaching- och "action learning"-grupper. Syftet med denna metod är att öka förmågan att lösa problem och samarbeta över gränser och se helhet. I en organisation berättade den intervjuade chefen om "reflekterande lärande", en metod för att diskutera och bestämma tillsammans samt följa upp för att skapa ett lärande.

## Sammanfattande reflektioner

Sammanfattningsvis visar resultaten från "benchlearningen" att det i samtliga studerade organisationer finns en syn på framtida utmaningar för chefer, ledare och medarbetare som matchar den som skrivits fram för LiU i denna rapportens inledningskapitel. Vidare framträder i resultaten bilden av att medarbetarna i högre utsträckning än tidigare också ses som ledare i bemärkelsen att de förväntas ta ansvar både för de egna arbetsuppgifterna, men också för organisationens i stort. Ansvar handlar också om att både lösa uppgifter och ta ansvar för relationsfrågor och därmed bidra till en god arbetsmiljö. Genom ett tydliggörande av att alla bär ansvar skapas förutsättningar för en större hållbarhet hos chefer, ledare och medarbetare. Detta ansvar kommuniceras i flera av organisationerna genom olika typer av värdeord. Dessa värdeord används för att tydliggöra och sprida viktiga delar av organisationskulturen. Som exempel har en av organisationerna valt att använda "enkelhet" som ledord, för att poängtera att det är allas ansvar i den komplexa organisationen att bidra till att förenkla där det är möjligt. När det gäller mer konkreta arbetssätt i bench-

learning-organisationerna som kan vara intressanta för LiU kan nämnas ett fokus på olika typer av arbetsplatsbaserat lärande (t.ex. action learning) som metoder för att generera och sprida kunskaper om behov och utmaningar för ledare, chefer och medarbetare. En konsekvens av detta är att olika typer av utbildningar inte kan stå ensamma i skapandet av hållbara lärprocesser, utan dessa behöver kompletteras med lärande som bygger mer på det faktiska arbetet inom LiU:s verksamhetsområden. Vidare kan också konstateras att det i benchlearning-organisationerna förekommer ett större fokus på medarbetarnas kompetensutveckling vad gäller medarbetarrollen än vad som idag finns på LiU. Den största delen av utbildnings- och lärsatsningar som görs vid LiU riktar sig mot chefer och/eller ledare, medan medarbetarnas ansvar genom ett medarbetarskap, sällan lyfts upp efter den inledande introduktionen för nyanställda.

# Röster från LiU

I följande kapitel presenteras resultatet av de intervjuer som genomförts i MedLed och som visar synen på chef-, ledar- och medarbetarskap på LiU.

## Resultat från fokusgruppsintervjuer

I detta avsnitt redovisas resultatet av de fokusgruppsintervjuer som har genomförts med 115 anställda. Samtliga fakulteter och institutioner har täckts in. Resultaten presenteras dock tematiskt och inte utifrån respektive enhet.

### BAKGRUNDEN TILL MEDLED

Inledningsvis kan konstateras att de intervjuade medarbetarna kände igen sig i de utmaningar för LiU som presenterades i rapportens inledningskapitel. Det fanns också en upplevelse av att de LiU-dokument som beskriver chef-, ledar- och medarbetarskap vanligen aktualiseras när det uppstår problem i verksamheten, men har inte så stor betydelse när arbetet fungerar som det ska.

### SYNEN PÅ CHEF- OCH LEDARSKAP

Genomgående framkom i intervjuerna uppfattningen att chef- och ledarskapet vid LiU ser olika ut beroende på kontexter, men att detta också är naturligt eftersom respektive kontext ställer delvis olika krav på chefer och ledare. Dock framhölls också att det finns likheter vad gäller önskvärda beteenden hos alla chefer och ledare vid LiU. Det handlar bland annat om att chefer och ledare ska vara förebilder och ha ett inkluderande förhållningssätt. Med det avses att:

- Stödja utvecklingen av både personal och verksamhet lokalt samt se helheten, dvs LiU som organisation (LiU-hatten på).
- Bidra till verksamhetsfrågor genom att arbeta med konkreta mål utifrån strategikartan och därmed bidra till större tydlighet om vad som förväntas.
- Underlätta för medarbetarna att ta ansvar.
- Vara tillgängliga.
- Vara empatiska.
- Både hjälpa medarbetarna att prioritera och att själv göra det (som chef kan man inte göra allt).
- Ge återkoppling, främst positiv sådan.
- Våga ta i konflikter i tid.

Sammantaget visade intervjuerna bilden av att ett gott ledarskap vid LiU bör handla om att optimera medarbetarnas möjligheter att realisera sin fulla potential. Vidare framhöll några av intervjupersonerna också vikten av att prefekterna dels ger avdelningscheferna stöd i att vara chefer och ledare, dels är bra på att uppmärksamma duktiga chefer och ledare.

I intervjuerna diskuterades också flera hinder för chefer och ledare vid LiU. Ett av hindren som återkommande lyftes fram i intervjuerna var att chefer idag har för lite tid för ledarskap. Detta sågs inte som hållbart i längden. Enligt intervjupersonerna kan detta bland annat skapa stress hos cheferna. En av de intervjuade berättade att man som avdelningschef ofta blir klämd mellan administrativa system och förväntningar som kommer uppifrån samt att den tid som ges för att vara avdelningschef inte är så stor.

Vidare framhöll många av de intervjuade även att vissa chefer vid LiU har ett orimligt stort antal underställda medarbetare. En av de intervjuade konstaterade att chefer måste ha mindre arbetsgrupper så att man kan ha mer direkt arbetsledning. Enligt denna intervjuperson går det inte att ha 20 procents arbetstid för 60 medarbetare.

En besläktad utmaning som lyftes fram var också att det är svårt att få lämpliga chefer när chefsuppdraget är tidsbegränsat och i viss mån ”påtvingat”. Intervjupersonerna menar att LiU behöver titta på hur chefer rekryteras internt, då det idag inte ses som en prioriterad karriärväg.

Vidare påtalades också att det för chefer är utmanande att tillsättas för att leda och utveckla en verksamhet under endast tre år. Det fanns också en allmän oro för att ledarskapet tonas ner och administrationen tar över. Några medarbetare menade att styrning och kontroll ligger i IT-systemen, istället för hos cheferna och ledarna. Dessa medarbetare argumenterade för att det behövs riktade insatser för att öka intresset för chefskapet så att LiU får chefer som har ett intresse för personalfrågorna.

Ytterligare en utmaning som lyftes fram i intervjuerna var att det kan vara svårt för en chef att navigera och få legitimitet i en kultur som LiU där det finns många informella ledare. En av de intervjuade påtalade att vissa forskare är ”små-påvar” som vill bestämma även om saker som inte handlar om den egna forskningen. En annan intervjuperson lyfte fram att de på avdelningen har en stark forskningsledare som har det ekonomiska ansvaret för forskningsdelen och detta gör att allt som handlar om forskning är utom avdelningschefens kontroll. När de arbetar med medarbetarskapsfrågor så lämnas forskningsdelen därhän.

## SYNEN PÅ MEDARBETARSKAP

När det gäller synen på vad det innebär att vara medarbetare vid LiU lyfte intervjupersonerna fram att det överlag finns goda förutsättningar för ett gott medarbetarskap. Många uttryckte att de är nöjda med sin arbetssituation och att det vid LiU finns en vilja att utveckla och förbättra kvaliteten i verksamheten. Dock poängterades att många medarbetare vid LiU känner sig stressade trots att arbetet är stimulerande och meningsfullt.

Det som främst nämdes i intervjuerna vad gäller ett lämpligt medarbetarskap på LiU är ansvarstagande. Enligt de intervjuade innebär detta att ta ansvar för sig själv, sin grupp och organisationen, att ens eget arbete sker i



linje med satta mål samt att medarbetare ser sig som en del av ett större sammanhang. Det gäller för utbildning, forskning och för förvaltningen. Ansvar handlar också om att ha ett kritiskt förhållningssätt och samtidigt bidra till att skapa en tillåtande kultur. Enligt en av de intervjuade är detta ansvarstagande viktigare idag än förr i tiden. Förr kunde man sitta på sin kammare, men det kan man inte som forskare idag. För att få resurser och bli framgångsrik måste man samarbeta med personer runt omkring en. En annan av de intervjuade konstaterade att man som fast anställd medarbetare bör fundera hur man kan bidra till organisationen, hur man kan dela med sig.

Flera av de intervjuade påpekade betydelsen av att medarbetare förstår att de är en del av en gemenskap och att de också utgör andras arbetsmiljö. I samband med dessa diskussioner betonades att medarbetare ska ta ansvar för att:

- Lyssna till andra
- Vara närvarande på arbetsplatsen och delta på enhetens aktiviteter
- Engagemang
- Ta ansvar för andras utveckling och hjälpa sina kollegor
- Visa respekt och bygga tillit
- Återkoppla och ge feedback
- Våga be om ledarskap

För att kunna utöva ett ansvar enligt ovanstående punkter behöver medarbetare känna sig sedda och bekräftade i sitt arbete. Vidare betonades att det också krävs tydliga mål med arbetet samt att chefer i verksamheten tar ett stort ansvar i utveckling av ett gott medarbetarskap.

I linje med diskussionen om ansvarstagande fokuserades också frågan om frihet i arbetet. Den stora friheten lyftes fram som en positiv del i att arbeta vid LiU. Många av de intervjuade upplevde att de sköter sig själva. De talade här om att vara självgående med frihet under ansvar. Några av de intervjuade benämnde detta som ett slags "självledarskap".

Här framkom också en del problematiska delar och svårigheter för medarbetare. Flera medarbetare efterlyste att de behöver en större kombination av tydlighet och flexibilitet. Vidare diskuterades att det krävs en hög grad av mogenhet hos medarbetaren för att klara av att balansera det egna intresset i linje med verksamhetens mål, särskilt då LiU är komplex och har olika mål i olika delar av verksamheten. Här pekades också att det vid LiU finns vissa system, exempelvis hur lärartimmar räknas, som är kontraproduktivt vad gäller möjligheter att ta ansvar för fler frågor än bara sina egna arbetsuppgifter. En av intervjupersonerna konstaterade att vi vid LiU pratar mycket om medarbetarskap för delaktighet, men att vi alltid fastnar i frågan om tid och hur timmar kan pusslas ihop för folk här och där. Intervjupersonen sa att en vanlig fråga idag är "Hur många timmar får jag för det?". Det är svårt att vara fullbelagd med undervisning och forskning och sen tacka nej till att ta sidouppdrag. Detta kan också skapa en del stress för medarbetarna.

Även om de flesta av de intervjuade framförallt lyfte möjligheter förknipat till frihet och ansvarstagande framfördes också en del kritik. Några personer uttryckte att de är anställda på LiU, men framförallt är här för att fokusera på sina egna uppgifter. En intervjuperson menade också att det bör vara olika krav på dem som är fast anställda och de som är vid LiU tillfälligt. Denna person sa att om man är anställd begränsad tid så är det ok att vara individfokuserad och inte bidra så mycket till helheten. Ytterligare kommentarer var att vissa medarbetare har prioriterat bort sitt medarbetarskap till förmån för att prestera eftersom det är prestationer i forskningen och undervisningen som värdesätts i karriär- och löneutveckling. Det finns enligt intervjupersonerna kollegor som bara ”ska ha och ha”, men som inte delar med sig. Här uttrycktes också en önskan om att förhållandet vore det omvända, det vill säga att prestationen tonas ned och fokus flyttas mer till medarbetarskap. Detta ansåg den intervjuade skulle göra att vi mår bättre som anställda.

#### SYNEN PÅ UNIVERSITETSLEDNINGEN OCH LIU SOM ORGANISATION

När det gäller synen på LiU:s universitetsledning framkom i intervjuerna att ledningen i många avseenden är förebilder för hur man vill att medarbetarna ska agera vid LiU. Här framkom också en del önskemål som skulle kunna göra relationen mellan högsta ledningen och medarbetarna bättre. Bland annat lyfte flera av de intervjuade att de vill möta universitetsledningen oftare i olika frågor innan beslut tas på central nivå. De önskade att ledningen agerar mer transparent och inkluderande samt att beslut på hög nivå föregås av konsekvensanalyser. Flera av de intervjuade önskade också en universitetsledning som använder den egna personalens kompetens istället för externa konsulter i olika projekt och som visar på andra genomgripande förändringar än nya IT-system.

Ett ämne som återkommande diskuterades i intervjuerna var strategikartan. Många av de intervjuade pekade på att den är för abstrakt och att den behöver brytas ned på olika nivåer, såsom fakultets-, institutions-, avdelnings-, enhets-, grupp- och individnivå. Flera av de intervjuade upplevde att strategikartan idag ses som en överbyggnad som inte har med kärnverksamheten att göra. En av de intervjuade uttryckte att denne har mycket förväntningar på sig själv när det gäller arbetet, men att det är utifrån strategikartan är svårt att veta vad organisationen egentligen har för förväntningar. Några av medarbetarna framhöll att ledningen behöver sätta ner foten och säga vilka fokusområdena i strategikartan är. Det behövs tydliga mål för helheten att förhålla sig till som medarbetare och samtidigt är det viktigt med en blandning av frihet och styrning. En av de intervjuade konstaterade att det behövs tydliga mål, för annars blir LiU bara ett hotell för forskare som bara vill ha resurser utan att ge speciellt mycket tillbaka.

Återkommande under intervjuerna problematiserades komplexiteten i organisationen och alla regler som styr ett universitet som LiU. Några av de

intervjuade sa att vi inte får glömma att LiU också är en myndighet och andra framhöll att lärosäten generellt fokuserar för mycket på linjestyrning. Vidare påtalades av flera intervjupersoner också att det finns en otydlighet gällande huruvida den akademiska friheten gäller både forskning och utbildning. En större tydlighet önskades även vad gäller hur mycket av arbetstiden som ska ägnas åt forskning. Vid LiU blir det enligt en intervjuperson för mycket självgående, medan man på andra universitet inte får ha mer än 50 % forskning. Enligt en av de intervjuade som hade full finansiering för forskning saknas det en diskussion med avdelningen kring var hen gör bäst nytta. Det utgicks från att hen ska forska på heltid och inte ha andra uppdrag.

Sammantaget konstaterar många av de intervjuade att det är ett stort forskningsfokus vid LiU och att undervisningsuppdraget kommer i andra hand. En av intervjupersonerna önskade att det ska vara fint med studenter och utbildning, som i USA. En relaterad fråga var också att det vid LiU är hög grad av individfokus jämfört med andra lärosäten. Flera av de intervjuade önskade att teamkänslan skulle vara större och att det skulle vara mindre intern konkurrens.

#### HANTERING AV RESULTATET AV MEDLED

Flera av de intervjuade har framhållit att resultatet av MedLed inte bara ska beskrivas i ett "stort dokument" som ska gälla för alla. Eventuella riktlinjer för chef-, ledar- och medarbetarskap vid LiU bör enligt intervjupersonerna situationsanpassas. Utöver ett dokument behöver verksamheten också få exempel på "best practise" och få reflektera runt olika case under workshops för att förstå och lära. Det gäller även för viktiga strategiska frågor. Ett forum för det kan vara arbetsplatsträffar, APT. En förutsättning som lyfts fram av några av de intervjuade är att vi behöver en aktiv högsta ledning för det här arbetet. En annan förutsättning är att redan vid rekryteringen vara tydlig med vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare vid LiU. En av de intervjuade hade som konkret idé att inrätta ett dokument som man skriver under när man anställs. Genom att skriva under försäkrar man att man har förstått vad det innebär att vara medarbetare vid LiU. Samma intervjuperson pekade på att liknande avtal i dagsläget endast finns för IT.

#### Resultat från individuella intervjuer

I följande avsnitt presenteras resultaten av den kandidatuppsats från PA-programmet som författats av Hasselgren & Lindblom (2017). Texten återges med författarnas tillstånd. Syftet med uppsatsen var att undersöka hur medarbetare uppfattar sitt medarbetarskap och den psykosociala arbetsmiljön vid LiU.

Följande frågeställningar var vägledande för uppsatsen (s. 4):

- Vad innebär medarbetarskap för medarbetare vid LiU?

- Vilken betydelse har den psykosociala arbetsmiljön för medarbetarskap vid LiU?

## MEDARBETARSKAPET VID LIU

Medarbetarskapet beskrivs av respondenterna som att se sig själv som en del av den kollektiva gemenskapen genom att bidra med utbyte av stöd och kunskap samt att skapa en trevlig miljö för varandra. Flera respondenter beskriver även att det handlar om att arbeta för organisationens bästa och uttrycker att de uppfattar sin roll som medarbetare att jobba tillsammans för att nå gemensamma mål. Ett gemensamt mönster i respondenternas svar är att de ser sig själva som en del av ett kollektiv och att det är viktigt för dem att arbeta tillsammans med sina kollegor på arbetsplatsen. Det är viktigt att ha både stöd i arbetet men även ett socialt utbyte med sina kollegor för att nå ett bra medarbetarskap, förklarar flera respondenter.

För mig innebär medarbetarskap att det finns det här kollegiala tänket, att vi är här, vi respekterar och vi hjälper varandra. Vi bidrar till LiU:s verksamhet, vi jobbar efter LiU:s strategi och målkarta och försöker efterleva det så gott vi kan, i strävan mot det försöker vi ändå skapa en trevlig miljö för varandra, att alla försöker bidra till den intellektuella och psykosociala miljön. ... Att vi är med i verksamheten och att det sker på ett väldigt ömsesidigt och respektfullt sätt, det är för mig medarbetarskap. (Respondent 3)

Alla respondenter utom en upplever begreppet medarbetarskap som något positivt som utgår från att göra det bästa för organisationen och sina kollegor. En av respondenterna kritiserar medarbetarskapsbegreppet och beskriver att det i dagens diskurs används som ett sätt att styra medarbetare på, istället för att handla om ansvar och att se allas lika värde i organisationen. Respondenten beskriver hur att vara anställd innebär att vara en del av en gemenskap och att bidra till organisationen, men att just begreppet medarbetarskap är problematiskt. Vidare beskrivs hur arbetsgivare använder sig av detta begrepp för att forma medarbetare till att känna att det finns frihet i arbetet men att det i slutändan är arbetsgivarna som sätter ramarna för denna frihet. Den frihet som ges att vara självstyrande ska fortfarande passa inom ramen för rådande ideal, vilket respondenten förklarar gäller både inom och utom akademien.

[Medarbetarskapsbegreppet] i sig menar jag är problematiskt på många sätt bara för att det är ett ord som på något sätt ska ge bilden av att vi alla är lika, det blir en horisontell bild av makt. ... Det är ju bullshit. ... Det bidrar till att forma oss på vissa sätt i relation till vissa ideal som vi kanske inte ens tänker på, är medvetna om och därmed inte kan göra motstånd. ... I en tid där resurserna är få, där vi är pressade som organisation, där vi som anställda förväntas göra massor med saker på mindre tid ... man skapar en organisation som innebär mer jobb för oss som anställda i kärnverksamheten och man skapar också en situation där det skapas mindre utrymme för respekt för varandra. ... Det blir ett sätt att styra mig på som jag inte accepterar egentligen. (Respondent 1)

Vidare diskuterar en del respondenter att medarbetarskapet bottnar i en värdegrund. De beskriver att det är viktigt att medarbetarna har ungefär samma synsätt på medarbetarskapet och sin del i organisationen. De beskriver även att denna värdegrund måste komma inifrån och att det inte är organisationen som kan påverka medarbetarnas syn på det. Istället påpekas att LiU kan ha en slags idé kring vad som värdesätts i organisationen och anställda medarbetare som passar in i dessa värderingar.

Alltså den måste ju komma inifrån, känner jag, annars blir det ju konstigt. Det är som att chefen skulle bestämma att vi har demokrati, man måste utgå från folket och jag känner samma sak här att det går inte att stipulera en värdegrund. Det måste finnas någon form av idé vad vi värdesätter på Linköping universitet och känner man att man inte skriver under på den kanske man ska vara någon annanstans. Men att bestämma vad hur var och en ska se på sina kollegor, nej det går ju inte. (Respondent 6)

Vidare nämner en del respondenter att organisationen måste ge tid till det sociala och att få skapa gemensamma värdegrunder. De beskriver att det är viktigt att uppmuntra till att dela kunskap och att ge stöd till varandra, kollegor emellan. Vissa respondenter uttrycker också en vilja av att diskutera medarbetarskapet på avdelningen och att möten hålls för att diskutera liknande frågor då de anser att det för tillfället saknas. Vidare tar en respondent upp att det inte går att påtvinga medarbetare ett bra medarbetarskap och värdegrunder genom policys och pepinnar. Istället bör det skapas en självmedvetenhet kring medarbetarskap hos medarbetare genom att skapa organisatoriska handlingsmönster. Respondenten uttrycker att det bör komma naturligt hos medarbetarna.

Man ska inte behöva gå till jobbet och fundera på hur man ska jobba idag för att vara en god medarbetare, det känns ju helt fel, då finns det någonting begravet. Man ska gå till jobbet för att man tycker det är roligt, utmanande och spännande att möta andra människor och skapa någonting så att säga, inte för att leva på "är jag en god medarbetare eller?" då blir det galet tror jag. (Respondent 5)

Samtliga respondenter har arbetat på LiU i minst fem år, majoriteten beskriver att de har varit medarbetare i organisationen i över tio år och att det är den enda organisation de arbetat på efter avslutad universitetsutbildning. Vidare beskriver flera respondenter att det mest givande med att vara medarbetare vid LiU är dels att få det sociala och kunskapsmässiga utbytet med kollegor och studenter men framförallt att få bidra med forskning. De uttrycker att trots att det finns ett stort ansvarsområde, att det är en konkurrensutsatt miljö och att det läggs mycket tyngd på att individen ska prestera högt i sin forskning så är det också det som är stimulerande med att vara medarbetare inom akademien. Flertalet respondenter beskriver att de ser arbetet som mycket meningsfullt och att de får bidra med sin kunskap till samhället på olika sätt och samtidigt forska om de ämnen de är mest intresserade av.

Det är liksom ett väldigt stort ansvar på den enskilde medarbetaren men det är ju också det som gör att det är väldigt sporrande att jobba här. Att det är upp till mig att göra, och i det här fallet så är det att göra det jag tycker är skitkul. (Respondent 4)

Gemensamt för respondenterna är hur de uttrycker att de som medarbetare blir stimulerade av att arbeta i en högintensiv organisation, med kunniga kollegor och att ägna sig åt forskning. Flera respondenter beskriver just forskningen, kollegorna och kontakten med studenter som viktiga faktorer till hur de stimuleras av att arbeta vid LiU.

## PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ

I detta avsnitt kommer tre kategorier inom den psykosociala arbetsmiljön att redovisas för som ses som centrala utifrån den insamlade empirin. Dessa kategorier är hög arbetsbelastning, individualism och kollektivism samt stöd.

### *Hög arbetsbelastning*

Något som de flesta respondenter ger uttryck för är hur de behöver arbeta mer än 40 timmar i veckan för att klara av sina ansvarsområden och arbetsuppgifter. När respondenterna förklarar sin tidsfördelning mellan forskning, utbildning och administration hamnar arbetstiden på mer än heltid. För att klara av att hantera sina arbetsuppgifter och de krav som finns förklarar fler respondenter att det är fritiden som drabbas till förmån för arbetstid. Vidare beskrivs att det är svårt att nå en balans mellan arbete och fritid vilket en del respondenter beskriver går ut över deras hälsa och deras motivation till arbetet.

Det är inte normalt att jobba så här mycket, jag tror att någon gång så började det nästan vid vissa få tillfällen gå ut över min hälsa, lite, inte mycket och inte något såhär jättespeciellt. Men jag kände bara "shit" jag fick nästan ångest efter att jag varit på vissa möten, nämen det här är inte likt mig tänkte jag, alltså jag älskar ju mitt jobb men hur kommer det sig att jag, jag bara kände inte det där drivet som jag kände i vanliga fall och då är det att det händer så mycket på en gång. Det är så mycket som du måste tänka på att du inte ens kan stanna i stunden och njuta av det som du tycker är roligast i världen. (Respondent 3)

Vidare förklarar respondenten att denne som chef säger åt sina medarbetare att inte arbeta för mycket, men att respondenten själv inte kan följa sina råd utan arbetar under kvällar samt helger. Vissa respondenter uttrycker vidare att det också finns förväntningar på dem som medarbetare att arbeta mer än 40 timmar. En av respondenterna beskriver att det finns en jargong på arbetsplatsen där kollegor förväntar sig att alla ska vilja arbeta mer än heltid och att detta är något som krävs för att vara framgångsrik i sitt yrke. Respondenten uttrycker att overtid och att prioritera arbetet framför fritiden ses som något prestigefullt.

... Kan väl jag känna att det kanske är en liten underton, på min fakultet i alla fall, att det är lite coolt att lägga många timmar på jobbet ... Det står i alla fall inte i min arbetsbeskrivning att jag ska jobba mer än 40 timmar i veckan och den biten kan jag väl tycka lyser igenom lite ... Jag har liksom saker jag tycker är viktigt i livet ... Det står [i arbetsbeskrivningen] att jag ska jobba 40 timmar i veckan, då ska det vara okej att även faktiskt säga att man bara jobbar 40 timmar ... Det är något jag tycker att man ska jobba mycket på, att det inte är flest timmar som vinner. (Respondent 8)

Ett mönster som återkommer är hur de flesta respondenter beskriver att de klarar av den höga arbetsbelastningen och de höga förväntningarna på prestation genom sin personlighet och sitt sätt att strukturera sin vardag. Flera personer uttrycker att det är viktigt att vara stresstålig för att kunna överleva inom akademien.

... om jag hade upplevt stress, då hade jag varit död. (Respondent 5)

Vissa av respondenterna uttryckte dock att många av LiU:s medarbetare är stressade och att det tar tid att hitta rätt verktyg för att minska stressen. Vidare beskriver vissa respondenter att stress är något som förväntas i en högpresterande miljö som akademien.

Jag har svårt att tänka mig en arbetsplats där folk är så vältränade men som är så stressade. Jag tror det är en ganska speciell miljö på det sättet ... Det är ju en högpresterande miljö där man förväntas vara högpresterande ... Det tar tid att lära sig hitta ett sätt att jobba. (Respondent 2)

För att klara av den höga arbetsbelastningen som finns och för att kunna hantera sin komplexa arbetsroll använder sig respondenterna av olika verktyg. Flera respondenter beskriver att det finns frihet under ansvar, där de själva kan lägga upp sin arbetstid men att de samtidigt behöver förhålla sig till olika krav som finns i arbetets karaktär. Nedan uttrycker en respondent hur denne behöver vara egoistisk gällande att lägga in tid för sig själv i kalendern och att prioritera detta för att klara av sitt arbete.

För jag måste tänka på min hälsa, på mitt arbetsuppdrag och så, egoist i den bemärkelsen för att kunna hantera det här ... Men jag tror att det är det enda sättet i det här systemet att överleva. (Respondent 1)

### *Individualism och kollektivism*

Majoriteten av respondenterna beskriver hur gemenskapen är en slags kärna i medarbetarskapet men att det finns svårigheter för detta inom akademien. Ett hinder som beskrivs är att akademien är en konkurrensutsatt miljö där individualism främjas före kollektivism. Samtidigt som samarbete och stöttning av kollegor uppmuntras så råder det konkurrens mellan medarbetare gällande forskningsmedel och att klättra på karriärstegen vilket hindrar kunskapsutby-

tet kollegor emellan. Detta är något flera respondenter uttrycker vara negativt med att arbeta inom akademien.

Jag tycker inte om den där delen av akademien där man är så otroligt egoistisk och man bara tänker bara på sig själv, man är villig att nästan kliva över andra. Så här måste vi inte ha det, du kan faktiskt försöka vara framgångsrik inom akademien men samtidigt kunna hjälpa andra. (Respondent 3)

Samtidigt uttrycker vissa respondenter att det är naturligt att medarbetarskapet är annorlunda i en miljö som akademien där självledarskap och konkurrens är centralt.

Om man ska vara en bra forskare för anslag till exempel, då måste det vara jag som är jättebra, och det måste synas att det är jag som är jättebra och det är ju massor av krav ... Man ska ju leda väldigt mycket själv. Och det jag känner, då blir det ju svårare att jobba öppet med varandra. Och här på LiU så är vi ju finansierade väldigt mycket från externa anslag som gör att det blir mycket viktigare att dra in de här anslagen annars kan man inte fortsätta med sitt jobb. Så, det gör det svårare att jobba med andra runt omkring. (Respondent 7)

De flesta uttrycker en tillhörighetskänsla mot den egna avdelningen och förklarar att de vill vara medarbetare med en kollektiv gemenskap, flera respondenter beskriver hur detta motiverar dem till att vara en god medarbetare. Ett verktyg som vissa respondenter redogör för är att ha en öppen dörr-policy på avdelningen, där det blir enklare att skapa en inbjudande atmosfär. Fikarasterna är en annan informell aktivitet som vissa respondenter uttrycker som viktigt för att dela med sig av frågor, utbyta kunskap samt att prata med de olika kollegorna i olika professioner. Flera respondenter beskriver vidare att det ändå är svårt att vara medarbetare i en högrepresterande miljö som LiU. Trots ett stort beslutsutrymme så kommer friheten med stort ansvar och hög arbetsbelastning. Flera respondenter tar upp att gemenskapen i medarbetarskapet vidare försvåras eftersom mycket ansvar ligger på individen och att leda sig själv. Respondenterna beskriver att de har väldigt stora ansvarsområden vilket flera menar försvårar det sociala utbytet där det kollektiva ofta hamnar i andra hand på grund av otillräckliga resurser att kunna prioritera annorlunda.

Jag tänker ofta att [universitet] har blivit lite av ett företagshotell där var och en är sin egen lyckas smed och får köra sitt egna race och det inte finns något behov av medarbetarskap. Jag tycker att det är ett väldigt tråkigt sätt att se på en organisation. Nej men, sen behöver man ju tid som sagt, om man nu tar fikarummet som exempel, om man aldrig upplever sig ha tid att träffas då så blir det ju svårt att vara medarbetare. Det måste finnas luft över för annat än strictly business. (Respondent 6)

### *Stöd*

Flera respondenter beskriver det stöd som finns inom organisationen som bra. Vissa av dem har på något sätt använt organisationens stöd för att hantera sin



egna eller medarbetares arbetsituation. Det finns en medvetenhet hos flera respondenter gällande vilka olika stödfunktioner som finns där HR, kollegor, chef, dekan samt externa aktörer nämns som stöd. Flera av respondenterna anser även att det finns ett individuellt ansvar att själv kunna signalera ut när de behöver stöd för att organisationen ska kunna hjälpa till.

Det har varit jättebra stöd hittills, så det tycker jag är jättebra. Sen så måste jag försöka kommunicera [när jag behöver stöd] kanske, men det finns och det tycker jag är bra. (Respondent 7)

Det är klart det alltid finns någon med ansvar för [den psykosociala arbetsmiljön], en chef någonstans som har det ansvaret. Men vi har ju också ett ansvar som medarbetare, att signalera när det är fel. Jag kan ju inte gå runt och bara känna mig överbelastad och inte säga till om det, känner jag i alla fall. Det är ett ansvar jag har. Mycket ligger ju hos ledningen men även på den enskilde medarbetaren, det är ett lagspel. (Respondent 6)

Vidare uttrycker flera respondenter att stödet främst finns hos deras kollegor. Vissa respondenter beskriver att medarbetarna kollektivt försöker stödja varandra och uppmärksamma varandras hälsa. Respondenterna uttrycker att det finns stöd när det kommer till hälsa men en del respondenter beskriver att det saknas stöd gällande arbetsuppgifter. Då ansvarsområden är så pass stora och arbetet innehåller mycket självledarskap beskriver dem att det är svårt att ha insyn i varandras verksamhet vilket leder till att det är svårt att bolla idéer och få djupare feedback samt stöttning i arbetet.

Det som jag saknar är stöd i att prioritera, ha någon som bollplank, någon som har helhetssynen över vad det är jag gör. Den enkla och i någon mening lagstadgade [stöttningen], den har vi, men inte det mer övergripande ... Jag hör ofta uttrycket "min chef har ingen aning om vad jag gör" ... Det är lite utmanande faktiskt, det gör att det blir svårt om man behöver stöttning i någonting och veta att det som chefen då kan bidra med, det är egentligen en tämligen ensidig bild av min verksamhet. (Respondent 6)

Dock uttrycker en av respondenterna att det går att finna stöd i kollegor även när det kommer till arbetet:

Medarbetarskap handlar väldigt mycket om att finnas för kollegor som bollplank och att kollegor finns som bollplank, ett givande och tagande att jag vet ... att jag kan gå bort och knacka på någons dörr som hör till [min grupp och säga] "jag skulle behöva hjälp med det här, kan du läsa det här? Eller jag behöver bolla lite idéer" och det vet jag att det funkar och de vet att det funkar på samma sätt för mig, att jag tar mig den tiden. (Respondent 4)

## KOMMUNIKATION OCH TYDLIGHET

Något som flera respondenter beskriver är att kommunikationen inom den egna avdelningen är välfungerande. Det finns en gemenskap inom de olika avdelningarna där kommunikationen är öppen och tar sig i uttryck genom ar-

betsplatsträffar, fikapauser och en öppen dörr-policy. Enligt flera respondenter motverkas dock kommunikationen till viss del av att de arbetar inom akademien. Detta förklaras genom att det är en konkurrensutsatt, individualiserad miljö som präglas av ensamarbete vilket leder till att kommunikationen brister. Konkurrensen om forskningsmedel eller att få forskning taget av kollegor gör att medarbetarna i högre grad inte delar med sig av sin kunskap, vilket leder till att insynen i varandras verksamhet kan försvåras. Flera respondenter beskriver att många medarbetare har en stark lojalitet till sin egen avdelning men att bristande kommunikation gör att det skapas en vi-och-dem-känsla gentemot högre nivåer i organisationen. Några respondenter förklarar att den centraliserade ledningen skapar en organisation med linjestyrning vilket motverkar den kollegiala styrningen som flera respondenter beskriver vara viktig inom akademien. Flera respondenter uttrycker att ledningen brister i kommunikationen till medarbetare och att det uppstår en envägskommunikation där ledningen informerar istället för att diskutera kring åtgärder och beslut. Flera respondenter beskriver även att ledningen ofta underlåter att kommunicera ut syftet med olika beslut som tas vilket leder till frustration för medarbetarna då de upplever att besluten som tas är ogrundade och inte genomtänkta nog.

Men någonstans mellan den här processen så tappar man bort att kommunicera syftet och jag tror att där är ju, det är ju nyckelorden, kommunikation. Att bara tydliggöra varför gör vi såhär ... kommunikation tror jag är liksom nyckeln till det, att inte få den här vi-och-dem-känslan. (Respondent 3)

Vidare uttrycker flera respondenter hur de upplever att medarbetarna inte får delta i diskussioner då de utesluts från beslutsfattande inom organisationen eftersom deras åsikter varken efterfrågas eller blir hörda. Några respondenter beskriver att de inte upplever sig vara betrodda vilket skapar frustration då de både är forskare med hög utbildning och medarbetare inom organisationen. På så sätt påverkas de av besluten som tas, vilket respondenterna förklarar borde göra att deras åsikter tas hänsyn till.

Jag tror på att visa respekt, sedan kommer vissa [medarbetare] inte köpa i alla fall om man kommer ut och diskuterar men den här respekten att faktiskt lyssna på oss som drabbas och som är i kärnverksamheten. Vår bild blir ju här att nu kör universitetsledningen som inte är kärnverksamheten, de ska ju serva oss – det är vi som ägnar oss åt forskning och grundutbildning. (Respondent 1)

Vidare förklarar flera respondenter att de förstår att det antagligen fattas beslut baserat på forskning och med hänsyn till att förbättra organisationen. Något som uttrycks är dock att de vill att ledningen ska kommunicera ut syftet med besluten, att medarbetarna ska vara delaktiga när besluten tas men också att de blir lyssnade på när de uttrycker att en förändring inte fungerat. En del respondenter anser att de blivit förbisedda och beskriver att sämre beslut kommer att tas vid organisationen. Vid dessa besluttaganden är det viktigt att kunna vara transparent och ärlig, istället för att låtsas som om samtliga beslut är bra och gynnsamma. Vidare beskrivs besluten från ledningsnivå komma i

polerad form till medarbetarna. Som medarbetare vid LiU måste respondenterna agera i samförstånd med de beslut som tas, ut mot exempelvis studenter, men flera uttrycker hur en öppenhet och ärlighet om att vissa beslut varit dåliga faktiskt borde ha kommunicerats fram.

... När man bytte till den här loggan till exempel ... När så pass många människor tycker att det här var korkat. Man kan ju inte säga ”nej, vi hade fel”, men kan man längre upp förstå det här så mycket bättre än majoriteten av alla forskare, lärare och jättemånga studenter? Nej, jag tror inte det. Men det kanske inte går att säga på annat sätt än att det här är jättebra, det här kommer gynna [organisationen]. Det är det jag menar med att det kommer i polerad form, att man liksom har satt sig i en situation där man bara kan säga på ett sätt. (Respondent 2)

Vissa respondenter beskriver ytterligare att de tycker det är viktigt att chefer är mentalt och fysiskt närvarande och kommunicerar tydligt i sitt ledarskap, något de beskriver misslyckas med vid LiU. Detta förklaras genom att det är en väldigt stor organisation och att arbetet sker individualistiskt, vilket försvårar kommunikationen. Vidare uttrycker dem att de förstår att det är tidskrävande med ett ledarskap där man informerar medarbetare ute i avdelningarna men att detta ändå behövs vid LiU.

Flera respondenter beskriver att deras arbetsroller är relativt otydliga då det finns mycket frihet i arbetet. Vissa respondenter nämner vidare att det kan vara svårt att tolka vad som förväntas av dem på arbetsplatsen då många dokument och policys är svåra att tolka och relatera till i arbetet. En del respondenter beskriver att strategikartor och andra dokument gällande olika delar av medarbetarskapet som ska hjälpa medarbetare i arbetet inte kommuniceras ut på ett tillfredsställande sätt. Dessa är också komplexa och otydliga vilket gör det svårt att tolka och förhålla sig till dem i det dagliga arbetet.

Flera respondenter uttrycker att det är viktigt med en bra kommunikation för att kunna vara en god medarbetare. Att chefen visar på tydlighet och kommunicerar ut de förväntningar som finns på medarbetarna beskrivs också vara av stor vikt och en förutsättning för att medarbetarskapet och ledarskapet ska fungera tillsammans.

[En förutsättning för att vara en god medarbetare] är dels ska man väl veta vad man har för ansvar, för att jag ska uppfylla kraven eller vad man ska säga, sin arbetsbeskrivning. Annars är det ju svårt att veta om man gör ett bra jobb eller inte. (Respondent 8)

Samtidigt beskriver dessa respondenter att det kan vara svårt att tydliggöra arbetsrollen då ansvarsområden och handlingsutrymmen är stora. Vidare uttrycks en önskan om att LiU ska beskriva organisationens syn på medarbetarskapet och uppmuntra till diskussioner kring medarbetarskapet hos medarbetarna. Detta för att skapa organisatoriska handlingsmönster som leder till att medarbetarskapet blir en naturlig del av vardagen. Vissa respondenter uttrycker även att det är av vikt att LiU verbaliserar ledarskapet och värdering-

arna ytterligare gällande medarbetarskap, ledarskap och psykosocial arbetsmiljö.

## Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar resultaten att de utmaningar för LiU som presenteras i inledningskapitlet känns igen av medarbetarna. Genom resultaten framträder också en mer fördjupad bild av hur utmaningarna kommer till uttryck i det dagliga arbetet. Bland annat lyfts fram att utmaningarna i chef- och ledarskapet till stor del består av för lite tid för att utöva detta, ett orimligt stort antal underställda medarbetare, ett påtvingat chefskap, ett tidsbegränsat uppdrag och att det inte finns karriärvägar för chefer. Det är också svårt för chefer att få legitimitet i en kultur som LiU där det finns många informella ledare.

När det gäller synen på chef- och ledarskapet vid LiU så visar resultaten att det ser olika ut beroende på vilken del av organisationen som fokuseras, men att det också finns likheter vad gäller önskvärda beteenden hos chefer och ledare. Det handlar till exempel om att chefer och ledare ska vara förebilder och ha ett inkluderande förhållningssätt, att stödja utvecklingen av både personal och verksamhet, att arbeta med konkreta mål utifrån strategikartan och vara tillgängliga. Chefer behöver också ge återkoppling och vara empatiska och på det sättet bidra till att optimera medarbetarnas möjligheter att realisera sin potential.

Vad gäller medarbetarskapet så framstår detta som ett positivt laddat begrepp för de flesta. Synen på ett lämpligt medarbetarskap handlar främst om ansvarstagande, det vill säga att ta ansvar för sig själv, sin grupp och organisationen samt att ens eget arbete sker i linje med satta mål. Medarbetarna framhåller att vi är varandras arbetsmiljö och då är det viktigt att vara närvarande på arbetsplatsen, lyssna till och stödja andra, visa respekt, återkoppla och våga be om ledarskap. I materialet återfinns också, i begränsad utsträckning, en uppfattning av medarbetarskap som negativt i termer av en upplevd mjuk och outtalad värderingsbaserad styrning.

Den stora friheten på LiU ses som något positivt och att man genom den utövar ett "självledarskap", men man behöver också en lämplig kombination av tydlighet och flexibiliteten. Samtidigt som det finns konkurrens, vill man vara en del av en kollektiv gemenskap. Utmaningarna är att medarbetare har prioriterat bort sitt medarbetarskap till förmån för att prestera och att det inte finns "tid" för att arbeta med medarbetarskapet – individualism främjas före kollektivism.

Synen på universitetsledningen är att den bör agera mer transparent och inkluderande, då den upplevs som osynlig och otydlig. Det behövs tydliga mål för helheten att förhålla sig till som medarbetare och samtidigt är det viktigt med en blandning av frihet och styrning. Resultaten pekar på att ledningen behöver sätta ner foten och säga vilka fokusområdena är i strategikartan och hur medarbetarna ska relatera till dem. I det arbetet behöver utbildningsupp-

draget lyftas upp, för att komplettera det stora forskningsfokuset som finns på LiU.

Avslutningsvis framhålls att arbetet i MedLed bör utmynna i en förståelse för att en värdegrund måste komma inifrån organisationen, att chef-, ledar- och medarbetarskap behöver situationsanpassas och att resultatet behöver bearbetas i organisationen genom att medarbetare får reflektera runt olika "case" för att förstå och lära.



# Dokument och policys vid LiU

I detta kapitel redovisas resultaten av en genomgång av dokument och policys vid LiU som behandlar frågor om ledarskap, chefskap och medarbetarskap.

## Kategorisering/tematisering av dokumenten

I genomgången av de insamlade dokumenten har en kategorisering gjorts baserat på om dokumenten är externa, det vill säga skapade utanför LiU, eller interna, det vill säga skapade inom LiU. Vidare har också en uppdelning gjorts baserat på huruvida dokumenten är styrande eller stödjande samt om de används i processer eller i utbildning. I tabellerna nedan (Tabell 6–8) presenteras dokumentens utifrån denna kategorisering.

Tabell 6: Externa dokument

| Namn  | Dnr/år               | Kommentarer  |
|---|----------------------|--|
| Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda | Artikelnr. S2014.012 | Framtaget av Värdegrundsdelegationen. Utgiven på uppdrag av regeringskansliet. Myndighetsperspektivet (till skillnad mot LiU:s strategikarta). Viktig att ställa mot de akademiska värderingarna, att inom lärosätet leva upp till ex legaliteten, objektiviteten, effektivitet och service. Vi är i medborgarnas tjänst, medborgare ska känna förtroende och tillit. De andra ligger mer i linje med våra egna formulerade värderingar. |
| Universitetens Magna Charta (Bologna 1988)        | SUHF, 1988           | Politiskt dokument, grundläggande principer. De europeiska universitetens rättighetsförklaring. Bakgrundsdokument SUHF årlig konferens 1999.   |

I den gemensamma värdegrunden för statsanställda uttrycks ett tydligt myndighetsperspektiv för samtliga anställda i staten. Den gemensamma värdegrunden sammanfattas i sex principer:

- Demokrati - all offentlig makt i Sverige utgår från folket.
- Legalitet - den offentliga makten utövas under lagarna.
- Objektivitet - domstolar samt förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör offentliga förvaltningsuppgifter i sin verksamhet ska beakta allas likhet inför lagen samt iakttäcka saklighet och opartiskhet.
- Fri åsiktsbildning - den svenska folkstyrelsen bygger på fri åsiktsbildning.
- Respekt - den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.
- Effektivitet och service är grundläggande värden för de statsanställda.

I detta dokument uttrycks inget som specifikt riktas mot universitetssektorn. Här behandlas heller inte specifikt ledarskap, chefskap eller medarbetarskap. I det andra dokumentet, Universitetens Magna Charta, vilket kan ses som de europeiska universitetens rättighetsförklaring, presenteras grundläggande

principer för universiteten, men inte heller här går det att utläsa värderingar eller riktlinjer som specifikt riktar sig mot ledare, chefer eller medarbetare.

Tabell 7: Styrande interna LiU-övergripande dokument

| Namn  | Dnr/år             | Process /utb           | Kommentar   |
|---|--------------------|------------------------|---|
| Hederskodex för studenter och anställda   | LiU-522/97-11      | Process                | Innehållet omhändertaget avseende våra medarbetare (i Medarbetarskap, ledarvärderingar mm). Ett 30 år gammalt dokument.   |
| Instruktion för institutionerna   | LiU-2013-00526     |                        | Instruktionen för prefekterna LiU-2011-01659 upphävdes i LiU-2013-00526.  |
| Kommunikationspolicy  | LiU-2017-02348     |                        | En policy för både intern och extern kommunikation.   |
| LiU:s prioriterade värderingar för chefer och ledare  | Ca 2010            | Process och utbildning | Till viss del styrande i chef- & ledarskapet och stödande i utbildning. Äldre dokument. Engelsk version LiU-2016-00758  |
| Lönekriterier för administrativ och teknisk personal samt bibliotekspersonal                | LiU-2017-02620     | Process och utbildning |   |
| Lönekriterier för lärare avseende lönerevisionen 2016                                       | LiU-2017-02620     | Process och utbildning |   |
| Medarbetarskap vid LiU  | Dnr LiU-2016-00761 | Process och utbildning | Till viss del styrande.   |
| Riktlinjer - underlag för prefektens instruktion till avdelningschef                        | LiU-2012-00115     |                        |   |
| Riktlinjer - underlag för prefektens instruktion till studierektor                          | LiU-2012-00116     |                        |   |
| Strategikartan  | Dnr LiU-2015-00952 | Process och utbildning | Kärnvärden: Nyttänkande, Gränsöverskridande, Resultatorientering & Konkurrensmedvetenhet. Jämför med den gemensamma värdegrunden för de statsanställda: i strategikartan har vi det akademiska perspektivet.  |
| Institutionernas, universitetsbibliotekets och universitetsförvaltningens inre organisation | Dnr LiU-2016-00687 |                        | Syftet med beslutet var att bryta upp stora avdelningar genom att dela in dem i en eller flera enheter och därmed skapa goda förutsättningar för chef- och ledarskap. I beslutet lanseras 25/25-principen som ett strävansmål, dvs 25 % arbetstid avsatt för chefskap för 25 medarbetare. |



Tabell 8: Stödjande interna LiU-övergripande dokument

| Namn   | Dnr/år         | Process /utb           | Kommentar  |
|--|----------------|------------------------|--|
| LiU:s budskapsplattform  | LiU-2017-02468 |                        | Ett verktyg för att skapa sammanhållen kommunikation som speglar, utvecklar och stärker bilden av LiU. Budskap och texter om LiU ska överensstämma med budskapsplattformen.  |
| LiU:s ledarförsörjning   | LiU-2009-00427 | Utbildning             | Äldre dokument som beskriver chefsrollen   |
| Medarbetarsamtal (för chefer och medarbetare)                      |                | Process och utbildning | Folder   |
| Medarbetarundersökningen   |                | Process                | Del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Undersökning, analys, formulera och genomföra aktiviteter, uppföljning. Utvärderar medarbetare och närmaste chef: underlag för närmast överordnad chef för att stödja utveckling av underordnade chefer. Underlag för institutionernas plan för Arbetsmiljö, och ev plan för utveckling av enskilda ledare (ex i medarbetarsamtal) |
| Strategi och handlingsplan för lika villkor                        | LiU-2016-02351 |                        | Har sin rättsliga utgångspunkt i diskrimineringslagen (2008:567), arbetsmiljölagen (1977:1160), AFS (1993:17) och AFS (2015:4), högskoleförordningen (1993:100), Föräldraledighetslagen (1995:584).  |
| Stöd för genomförande av medarbetarsamtal                          |                | Process och utbildning | Kommer nytt, sammanslaget  |
| Stöd för genomförande av medarbetar- och karriärväglednings-samtal |                | Process och utbildning | Kommer nytt, sammanslaget  |

Hur framställs då ledarskap, chefskap och medarbetarskap vid LiU i de styrande och stödjande dokumenten (tabell 7 och 8)? Om vi börjar med ledarskap och chefskap så ska detta enligt strategikartan vara ansvarstagande och engagerande i arbetet med att, utifrån en demokratisk grundsyn och akademisk tradition, skapa, sprida och nyttiggöra kunskap. Ledarskapet skall bygga på LiU:s kärnvärden, det vill säga nytänkande, gränsöverskridande, resultatorientering och konkurrensmedvetenhet.

Vidare beskrivs det i dokumenten som ledares centrala uppgift att skapa resultat genom att ta tillvara potentialen hos varje medarbetare. Alla som har ansvar för att leda en verksamhet, ett uppdrag eller ett projekt vid LiU är ledare och ledarrollen kan vara permanent eller tillfällig. Vidare kan ledarrollen också innebära en formell position. Här skiljs mellan att ha ett ledaruppdrag som inte kopplas till personalansvar (t.ex. forskningsledare) och chefsuppdrag

inklusive personalansvar med tillhörande ansvar och befogenheter. I dokumenten betonas chefens arbetsgivarroll och att denne skall arbeta med medarbetarsamtal och lönesamtal, enhetens arbetsmiljö och arbetsklimat samt lika villkor. Här pekas också på att en rimlig nivå för chefer är att ha 25 % arbetstid för 25 medarbetare.

Något som återkommer är att ledarskapet (och därmed också chefskapet) skall handla om att styra med värderingar. Vidare finns det ett antal punkter som uttrycker vilka värderingar som är prioriterade för ledare att arbeta med och också vilka beteenden som är önskvärda. Dessa grupperas under tre huvudrubriker: integritet, respekt och professionalism.

- Integritet
  - Törs ta de svåra besluten
  - Handlar med organisationens bästa för ögonen och står emot påtryckningar från särintressen
- Respekt
  - Visar respekt för människors lika värde
  - Visar respekt för varandras kompetens och olika roller
- Professionalism
  - Skapar tydlighet i uppgifter och roller
  - Är närvarande på LiU och tillgänglig för medarbetarna
  - Sprider förståelse för att den akademiska friheten bara gäller forskningen
  - Är personlig men inte privat, dvs ”har LiU-hatten på”
  - Tar tid för självreflektion

Därutöver uttrycks flera förväntningar på ledare och chefer vid LiU. Ledaren ska:

- Vara en del av ledningssystemet och ha ansvar och befogenheter för att inom befintliga resurser utveckla och följa upp verksamheten efter de visioner, mål och strategier som finns och därmed skapa ett gemensamt sammanhang för sin grupp.
- Vara en förebild som blir trovärdig genom att låta de personliga värderingarna och LiU:s prioriterade värderingar för chefer/ledare återspeglas i sitt ledarskap.
- Ha förmåga att situationsanpassa ledarskapet efter medarbetares och gruppers kompetens och engagemang. Det är också viktigt att anpassa sitt ledarskap efter de förutsättningar och behov som finns inom grundutbildning och forskning.
- I varje enskilt läge ta ansvar för kommunikationen. Genom dialog skapa delaktighet och motivation hos medarbetarna.
- Bidra till att utveckla den egna gruppen och medarbetarskapet på LiU, bl. a. genom regelbunden återkoppling av prestationer i förhållande till förväntningar.

- Stödja andra ledare och enheter i arbetet med att utveckla och följa upp verksamheten efter de visioner, mål och strategier som finns.

När det då gäller medarbetarskapet betonas i dokumenten att medarbetarna är LiU:s viktigaste resurs och att de också är viktiga för att LiU:s gemensamma strategiska målsättningar ska nås. Enligt strategikartan skall medarbetarskapet, liksom ledarskapet, vara ansvarstagande och engagerande i arbetet med att utifrån en demokratisk grundsyn och akademisk tradition skapa, sprida och nyttiggöra kunskap. Medarbetarskapet skall också bygga på LiU:s kärnvärden (nyttänkande, gränsöverskridande, resultatorientering och konkurrensmedvetenhet). I flera av dokumenten används medarbetarskap som begrepp, men utan en tydlig definition. Däremot uttrycks i dokumenten flera både övergripande och specifika förväntningar på vad medarbetare skall göra och hur de ska bete sig:

- Oberoende av roll vid LiU ska medarbetare ta initiativ och bidra till LiU:s utveckling och resultat, bland annat genom att ansvara för det egna medarbetarskapet.
- Ansvara för att utveckling och förbättringsarbete drivs i linje med fastlagda mål.
- Ha ett stort inflytande över och ansvar för den psykosociala arbetsmiljön. Ledarna inom LiU är därför inte ensamma om ansvaret för verksamhetens utveckling.
- Ge återkoppling till ledaren. Till chefen kan detta ske i samband med medarbetarsamtalet, men även i det kontinuerliga arbetet.
- Utföra och utveckla de egna arbetsuppgifterna med hög kvalitet och i linje med verksamhetens mål.
- Ansvara för den egna arbetssituationen i en kontinuerlig dialog med närmaste chef.
- Vara närvarande på sin arbetsplats.
- Aktivt delta på arbetsplatsträffar och andra möten på arbetsplatsen.
- Iaktta ett etiskt förhållningssätt.
- I egenskap av medlem i en grupp skall medarbetare bidra till arbetsgruppens professionella utveckling, kollegiala arbetssätt och sociala gemenskap.
- I egenskap av medlem i en grupp skall medarbetare visa respekt för andras kompetens och olika roller.
- I egenskap av medlem i en grupp skall medarbetare vara delaktiga samt delge kunskap och information.
- I egenskap av medlem i en grupp skall medarbetare ge och ta emot feedback.
- I egenskap av medlem i en grupp skall medarbetaren tillvarata olikheter och visa respekt för människors lika värde.
- Anställda vid LiU har universitetets övergripande mål och strategi som grund för arbetet.
- Anställda vid LiU bygger en kultur präglad av ett respektfullt bemötande.

- Anställda vid LiU samverkar med andra grupper såväl inom som utom Linköpings universitet.
- Anställda vid LiU vårdar och utvecklar LiU:s goda rykte som ett innovativt och gränsöverskridande universitet.
- En medarbetare som nås av en uppgift om att en student eller medarbetare anser sig utsatt för ett ovälkommet beteende ska snarast möjligt vidarebefordra denna information till närmast ansvarig funktion.
- Vara förnyare inom akademien vilket innebär att ha modet att bryta ny mark och ifrågasätta normer, att främja nya tankar genom tvärvetenskapliga metoder och gränsöverskridande samarbeten samt att ha förmågan att omsätta idéer och resultat till verklighet.

## Sammanfattning

Utifrån genomgången av ovanstående dokument kan konstateras att flera av dokumenten är äldre och behöver uppdateras eller tas bort. Vidare gör det totala antalet dokument och olikheterna i deras innehåll när det kommer till krav och förväntningar på chefer, ledare och medarbetare vid LiU att det uppstår en spretighet som bidrar till otydlighet om vad som förväntas. Sammantaget är det ganska många punkter i listorna över vad som förväntas av ledare, chefer och medarbetare vid LiU.

Det är också oklart hur hierarkin ser ut, det vill säga vilket eller vilka dokument som styr och ska vägleda övriga dokument. Terminologin skiljer sig åt mellan dokumenten och det är otydligt vad olika begrepp och formuleringar egentligen betyder. Exempelvis blandas begrepp som instruktioner, kriterier och riktlinjer utan att det framgår vad skillnaderna mellan dessa begrepp består i.

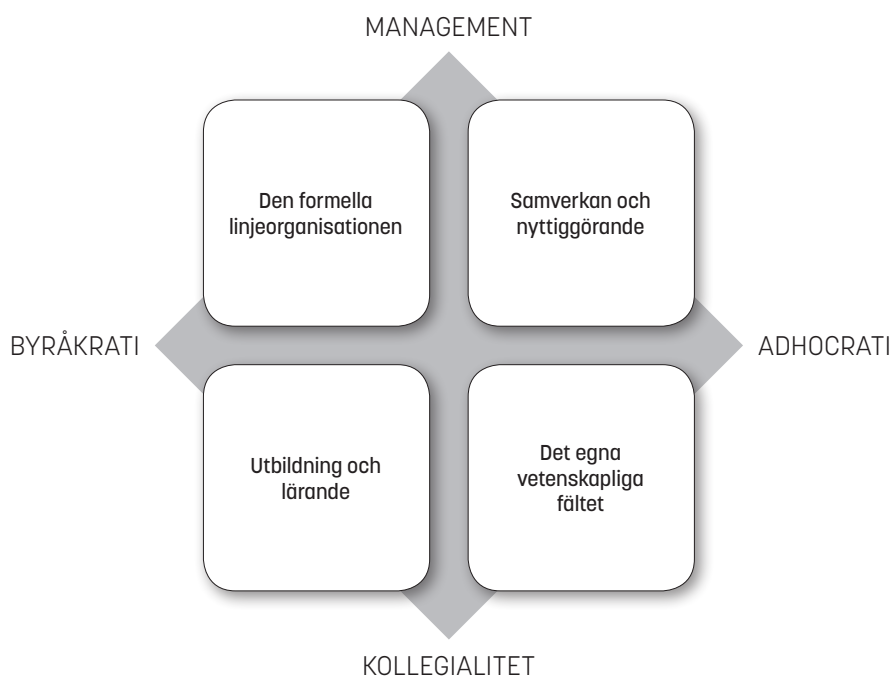
Avslutningsvis är det också tydligt att dokumenten till stor del fokuserar på mer formell ledning, såsom chefskap, eller på medarbetarskapet. Däremot saknas centrala dokument som tydligt lyfter fram andra positioner vid LiU där ledarskap är viktigt, såsom exempelvis forskningsledare. Här har vi dock sett att det på lokal nivå (institutionsnivå) kan finnas skrivelser kring forskningsledarrollen (se t.ex. Dnr: IBL-2012-00163).

# Diskussion

I detta kapitel följer en diskussion av det underlag som genererats i MedLed. Diskussionen knyter an till utmaningarna för LiU som introducerades i kapitel 1 och de teorier som ingick i litteraturöversikten i kapitel 3.

## LiU som organisation - en balans mellan styrformer i olika akademiska ledningsrum

Ett tydligt mönster i det insamlade materialet är att det inom LiU som organisation inryms flera olika logiker och styrformer. De teoretiska modellerna av Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016) och Sewerin & Jonnergård (2014) som presenterades i kapitel 3 är därför värdefulla som verktyg för att kartlägga LiU:s olika verksamheter och tillhörande villkor för ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Vi ser också ett behov av att integrera dessa båda modeller för att skapa en mer fullödig modell som kan användas för att analysera LiU (Figur 4).



Figur 4: Styrformer och ledningsrum vid LiU (efter Mintzberg, 1980; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016; Sharrock, 2012; Sewerin & Jonnergård, 2014).

I jämförelse med Sahlin & Eriksson-Zetterquists (2016) uppdelning i byråkratisk styrning, managementstyrning och kollegial styrning kan Sewerin och Jonnergårds (2014) modell sägas inrymma alla tre styrformer, men i olika utsträckning. Den formella linjeorganisationen består både av byråkrati och management. I de gränsöverskridande miljöerna finns både management och kollegialitet. Managementdimensionen blir särskilt tydlig i samverkansprojekt där andra typer av intressenter än universitet och högskolor ingår. Det egna vetenskapliga fältet styrs till stor del av de kollegiala idealen. Viss byråkrati återfinns naturligtvis även här, men ofta kan själva forskningen snarare liknas vid en adhokratisk organisering (Mintzberg, 1980), det vill säga motsatsen till byråkrati. Enligt Mintzberg kännetecknas en adhocrati av organiska strukturer med låg grad av formalisering av beteenden och en hög grad av ömsesidig anpassning mellan olika funktioner. Adhocratier koordineras genom självstyrning och består av kombinationer av kompetenser i temporära organisationer. Detta kan säkert också vara fallet för många samverkansprojekt som behöver vara flexibla och innovativa. Liksom forskning byggs också utbildning och undervisning till stor del på den kollegiala styrningen, men här har det byråkratiska regelverket, med lagar och regler, stor betydelse.

### LiU:s ledarskap, chefskap och medarbetarskap i modellen

Med utgångspunkt i Figur 4, vilket också tydligt återspeglas i resultatet av intervjuerna, kan sägas att ledarskap, chefskap och medarbetarskap behöver vara situationsanpassat (jfr. Hersey & Blanchard, 1969). Det är därmed inte rimligt att tro att det går att ta fram detaljerade riktlinjer för hur ledarskap, chefskap och medarbetarskap skall bedrivas på en operativ nivå. Det är också viktigt att uppmärksamma att de olika logikerna i rummen och styrformerna ibland kommer att "krocka" med varandra. Medarbetarskap i linjerummet och forskningsrummet kan troligtvis skilja sig en hel del från varandra, vilket de som rör sig mellan rummen behöver vara vaksamma på för att undvika missförstånd och icke-konstruktiva konflikter. En ökad grad av medvetenhet om de fyra rummens och styrformernas särdrag och syften kan underlätta förmågan för medarbetare att förhålla sig till och hantera olikheterna. Genom att se hela kartan blir det lättare att situationsanpassa sitt beteende. Vidare kan också det så kallade "femte rummet" (Sewerin & Jonnergård, 2014) vara viktigt att skapa, det vill säga olika gemensamma arenor där aktörer deltar för att relatera den egna verksamheten till helheten.

Men även om detaljerade instruktioner för ledarskap, chefskap och medarbetarskap inte tycks vara möjliga, eller ens lämpliga att formulera centralt vid LiU, kan det vara en poäng att utifrån forskningen inom området diskutera några mer övergripande och förenande punkter som tillsammans kan sammanfatta LiU:s syn på ledarskap, chefskap och medarbetarskap.

## LEDARSKAP

Ledarskap handlar om en ömsesidig påverkan mellan ledare och medarbetare i riktning mot att uppnå ett mål (Yukl, 2013). Hur ledarskapet utövas är beroende av situationen och kontexten i vilket det uppstår (Hersey & Blanchard, 1969), vilket tydligt betonas i intervjuerna med medarbetarna och i LiU:s dokument. Ledarskap är också en process som involverar och kan delas mellan flera olika aktörer i organisationen (Döös et al. 2013; Gronn, 2002), vilket gör att det vid LiU finns en mångfald vad gäller vilka som kan ses som ledare. Vid LiU kan ledarskap utövas av såväl chefer med formellt personalansvar (t.ex. prefekter, avdelningschefer) som av personer tillsatta för att leda en viss verksamhet (t.ex. forskningsledare, utbildningsledare, programansvariga, studierektorer), men som saknar personalansvar.

Målen för ledarskapet formuleras på olika nivåer i organisationen men handlar både om utveckling/förändring och drift av personalen och verksamheten (March, 1991; Wallo & Ellström, 2016). Båda dessa olika typer av mål förekommer i intervjuerna och i dokumenten, men utan direkt koppling till dessa två olika logiker (dvs. utveckling och drift).

I modern forskning betonas att ledarskap också bör vara autentiskt (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2009) och etiskt (Brown & Treviño, 2006), vilket innebär att ledarskapet ska bygga på etik, moral och goda värderingar. Spår av detta ledarskap finns i LiU-dokumentet i termer av att ledaren ska visa respekt för människors lika värde, men det är egentligen bara i dokumenten som handlar om medarbetarskap som vikten av ett etiskt förhållningssätt uttryckligen lyfts fram.

## CHEFSKAP

Att vara chef vid LiU innebär att ha det formella ansvaret för en hel organisation eller en del av en organisation såsom en institution eller en avdelning (Mintzberg 2009). Chefskapet tillhör till den största delen det ledningsrum som benämns den formella linjeorganisationen (Sewerin & Jonnergård, 2014), vilket gör att chefens mandat inte nödvändigtvis är lika starkt i de övriga rummen. Vidare innefattar chefskapet flera olika roller som chefen behöver ha förmåga att växla mellan i relation till olika kontextuella förutsättningar. I resultatet av benchlearningstudien och intervjuerna med medarbetare vid LiU framkommer flera roller som kan liknas vid Mintzbergs (1973) tio chefsroller. Exempelvis betonades chefens roller som informationsspridare, resursfördelare, krislösare och ledare. Däremot finns inga dokument som tydliggör vilka chefsroller som är vanliga vid LiU.

Chefens handlingsutrymme kan också se olika ut beroende på vilka krav, begränsningar och val som finns tillgängliga (Stewart, 1982) vilket gör att exempelvis en avdelningschefs arbete inom en viss institution kan skilja sig åt väsentligt i jämförelse med en annan institution. Här visar genomgången av LiU:s dokument att frågan om storleken på kontrollspannet (25/25), det vill

såga antalet underställda medarbetare per chef, diskuteras, vilket är särskilt intressant utifrån resultaten av intervjuerna där problemen med för stora arbetsgrupper lyftes fram och utifrån forskning som visar hur svår chefs dagliga arbetssituation kan vara (Hales, 1986; Yukl, 2013).

## MEDARBETARSKAP

Med medarbetarskap avses ”hur medarbetare hanterar relationen till arbetsgivare och det egna arbetet” (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 10). En medarbetare är en person som ingått ett anställningskontrakt med en arbetsgivare och därmed omfattas även chefer och ledare i organisationer i begreppet. Utifrån resultaten av intervjuerna med medarbetare vid LiU kan ett gott medarbetarskap bland annat kännetecknas av hög grad av ansvarstagande och engagemang för frågor som går utöver den egna arbetsuppgiften, att visa respekt för kollegors kompetenser och lika värde, att vara närvarande samt att ge återkoppling. Detta medarbetarskap förutsätter bra och förtroendefulla relationer mellan medarbetare och chefen (Hällstén & Tengblad, 2006). Ytterligare en förutsättning som lyfts fram i intervjuerna, i dokumenten och i forskningen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016) är kollegialiteten. Denna dimension av medarbetarskapet är kanske vanligast i utbildnings- och forskningsrummen (Sewerin & Jonnergård, 2014), då den kollegiala styrningen i vissa stycken kan vara svår att förena med managementstyrningen i linjen. Här tycks det vara viktigt att igen betona värdet i att vi har olika styrformer vid LiU och diskutera hur de kan befrukta varandra istället för att oroa sig för att ena sidan ska ”kolonisera” den andra.

Det är också viktigt att ha förståelse för att det kan finnas olika stadier i utveckling mot ett gott medarbetarskap. Som nyanställd kan medarbetarskapet vara mer ”följsamt” för att därefter i takt med att medarbetaren blir mer erfaren bli ”specialiserat”, ”initiativrikt” och så småningom ett ”medledarskap”, vilket kännetecknas av välutvecklat ansvarstagande för arbetet och arbetsplatsen (Andersson & Tengblad, 2014). Denna utveckling av medarbetarskap behöver stödjas av olika typer av ledarskap och chefskap (Tengblad, 2010).

## Förutsättningar för ledarskap, chefskap och medarbetarskap vid LiU?

Genom arbetet med MedLed har det blivit tydligt att det i vissa sammanhang, såsom i offentliga dokument och utbildningar, kan vara klokt att skilja på rollerna som chef, ledare och medarbetare, men att de i det dagliga arbetet snarast är väldigt tätt knutna till varandra. Utan medarbetare blir det inget ledarskap eller chefskap (Northouse, 2016). I linje med strategikartan är alltså ett ansvarstagande och engagerande ledarskap, chefskap och medarbetarskap varandras förutsättningar för att nå LiU:s mål. Möjligen är denna relation något som tydligare kan poängteras i kommunikation inom LiU för att undvika att medarbetare skjuter för stor del av ansvaret till chefen, eller vice versa. Vidare kan också själva ansvarstagandet som process behöva brytas ned utifrån



modellen över styrformerna och ledningsrummen (Figur 4). Som chefer kan vi genom management ta ansvar för att skapa goda formella strukturer som förenklar för medarbetare att sköta sitt arbete. Som ledare kan vi bygga ansvarstagandet genom kollegialitet och gemenskap. Som medarbetare kan vi ta ansvar baserat på våra egna ambitioner och aspirationer.

Som resultaten av intervjuerna visar finns det dock några utmaningar för LiU i att skapa goda förutsättningar för ett ansvarstagande och engagerande ledarskap, chefskap och medarbetarskap. Flera av de intervjuade talar om problem som kan relateras till arbetsmiljön. Många arbetar många timmar och upplever att det är svårt att hitta rätt balans mellan arbete och fritid. Några av respondenterna berättar att de tvingas minska ned på det sociala samspelet för att hinna med sina arbetsuppgifter, vilket troligen motverkar utvecklingen av en bra arbetsmiljö.

Det poängteras också att det inom många delar av LiU finns en spänning mellan det kollektiva och det individuella. Exempelvis förutsätts att medarbetare som forskar ska konkurrera med varandra om externa resurser i form av anslag. Detta skrivs också fram i strategikartan som ett av LiU:s kärnvärden. Denna typ av konkurrens föder ett individualistiskt tänkande som kan sätta käppar i hjulet för medarbetarskapets mer kollektiva ansvarstagande. Här kan det vara viktigt med tydlighet gällande att det faktiskt finns en inneboende svårighet i att förena det individuella ansvarstagandet för den egna karriären i ett konkurrensutsatt system med ett välutvecklat medarbetarskap, så att individerna inte i för hög utsträckning ser eventuella problem som enbart deras eget fel, utan förstår att det kan finnas förklaringar på organisatorisk nivå. För en chef, ledare eller medarbetare handlar därmed ansvarstagandet mycket om att kunna välja (situationsanpassa) sitt beteende utifrån ledningsrum samt att prioritera om det individuella eller kollektiva intresset bör väga tyngst för beslut gällande tidsfördelning och arbetsinsats.

## Avslutande reflektioner

Avslutningsvis kan konstateras att arbetet i MedLed inte på något sätt ska ses som en slutpunkt när det gäller utvecklingen av synen på ledarskap, chefskap och medarbetarskap, utan snarare är förhoppningen att det empiriska och teoretiska underlag som presenteras i denna rapport kan fungera som input i LiU:s pågående strategiarbete och i olika typer av utbildningar i organisationen.

Genom översynen av dokument och den vetenskapliga förankringen av begreppen ledarskap, chefskap och medarbetarskap har MedLed förhoppningsvis bidragit till att öka tydligheten i hur dessa frågor kan conceptualiseras vid LiU i framtiden. Givetvis ser vi dock att det finns mer arbete att göra här. Vår dokumentstudie är enbart ett första steg och troligtvis krävs ett fördjupat arbete med att inventera ytterligare, samla in, revidera och ensa LiU:s dokument så att rollerna blir ännu tydligare och realistiska att uppnå. Här krävs därmed också en översyn av vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att ska-

pa ett klimat där gott ledarskap, chefskap och medarbetarskap kan fortsätta att utvecklas.

Vidare finns det också fler steg att ta i utvecklande av förståelsen för de fyra rummen och tillhörande styrningsprinciper som presenteras i figur 4. Ledarskap, chefskap och medarbetarskap kan förstås på olika sätt i respektive rum och därmed är det viktigt att varje individ har kunskaper om och ödmjukhet inför de spelregler som gäller. Det handlar inte om att något av rummen är bättre eller viktigare än något annat. Snarare behöver vi komma ifrån ett tanke-sätt där ledarskap, chefskap och medarbetarskap inom forskning och undervisning sätts på piedestal och blir normerande för aktörer i den formella linjeorganisationen och i samverkansrummet. På motsvarande sätt är det också viktigt att undvika att den mer byråkratiska och managementorienterade styrningen från linjeorganisationen "koloniserar" forskning och undervisning på bekostnad av kollegial ledning. Kort sagt behöver rummen existera sida vid sida, för det är först när vi ser helheten som det är möjligt att situationsanpassa ledarskapet, chefskapet och medarbetarskapet på bästa sätt.

# Referenser

- Akbari, M., Kashani, S. H., & Hooshmand Chaijani, M. (2016). Sharing, Caring, and Responsibility in Higher Education Teams. *Small Group Research, 47*(5), 542-568.
- Alleman, N. F., & Haviland, D. (2017). "I expect to be engaged as an equal": collegiality expectations of full-time, non-tenure-track faculty members. *Higher Education, 74*(3), 527-542.
- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly, 14*(3), 359-381.
- Amy, A. H. (2006). *Leaders as Facilitators of Organizational Learning*. Diss. Regent University. Ann Arbor, MI: Pro Quest Information and Learning Company.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2014). Medledarskap. Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I: S. Jönsson., & L. Strannegård. (Red.). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.
- Antonsson, H. (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden: Relationen mellan arbete och organisering. Doktorsavhandling*. Linköping: Linköpings universitet.
- Arbetsmiljöverket (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4). Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology, 60*, 421-449.
- Bales, R. F. (1954). In conference. *Harvard Business Review, 32*(2), 44-50.
- Bashir, N., Sardar, A., Zaman, K., Khan Swati, A., & Fakhr, S. (2012). Determinants of organizational citizenship behavior: A case study of higher education institutes in Pakistan. *Management Science Letters, 2*(1), 329-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beckmann, E. A. (2017). Leadership through fellowship: distributed leadership in a professional recognition scheme for university educators. *Journal of Higher Education Policy and Management, 39*(2), 155-168.
- Bexell, G. (2011). *Akademiska värden visar vägen*. Stockholm: Atlantis.
- Billot, J., West, D., Khong, L., Skorobohacz, C., Roxå, T., Murray, S., & Gayle, B. (2013). Followership in higher education: Academic teachers and their formal leaders. *Teaching and Learning Inquiry: The ISSOTL Journal, 1*(2), 91-103.

- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bolden, R., Gosling, J., & O'Brien, A. (2014). Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education. *Studies in Higher Education*, 39(5), 754-770.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277.
- Boud, D., Brew, A., Dowling, R., Kiley, M., McKenzie, J., Malfroy, J., Ryland, K., & Solomon, N. (2014). The coordination role in research education: emerging understandings and dilemmas for leadership. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 440-454.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Brown, M. E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693-710.
- Burns, H., Diamond-Vaught, H., & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 131-145.
- Callahan, J. L. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review*, 13(3), 271-275.
- Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour. A study of the workload and the working methods of managing directors*. Stockholm: C. A. Strömbergs.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 389-394.
- Cautela, J. R. (1969). Behavior therapy and self-control: techniques and applications. I: C. M. Franks. (Ed.). *Behavioral Therapy: Appraisal and Status*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2017). Health-promoting managerial work: A theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change. *Societies*, 7(2), 12.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). *Leadership in the plural*. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

- Döös, M., Wilhelmson, L. & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap: om chefer i samarbete*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Ellström, P., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (Red.). (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fogelberg Eriksson, A. (2005). *Ledarskap och kön. En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Fogelberg Eriksson, A. (2016). Chefers föreställningar om ledarskap och kön. I: P.-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock, & A. Wallo. (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. I: G. Lindzey. (Ed.). *Handbook of social psychology*, vol. 2. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gray, S. (2015). Culture clash or ties that bind? What Australian academics think of professional staff. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(5), 545-557.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Haake, U. (2004). *Ledarskapande i akademien: om prefekters diskursiva identitetsutveckling*. Doktorsavhandling. Umeå: Umeå universitet.
- Haikola, L. (2000). *Att dirigera solister: om ledning och ledarskap vid Lunds universitet*. Lund: Utvärderingsenheten.
- Hales, C. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management studies*, 23(1), 88-115.
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British journal of management*, 10(4), 335-350.
- Hales, C. (2001). Does it matter what managers do?. *Business strategy review*, 12(2), 50-58.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hasselgren, E., & Lindblom, L. (2017). "Alltså, jag älskar ju mitt jobb men..." *Medarbetarskapet vid Linköpings universitet*. Kandidatuppsats. LIU-IBL/PA-G-17/22-SE. Kandidatprogrammet i Personal- och arbetsvetenskap, Linköping: Linköpings universitet.

- Haviland, D., Alleman, N. F., & Cliburn Allen, C. (2017). 'Separate but Not Quite Equal': Collegiality Experiences of Full-Time Non-Tenure-Track Faculty Members. *The Journal of Higher Education*, 1-24.
- Hellawell, D., & Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality?. *Research papers in Education*, 16(2), 183-197.
- Heraty, N., & Morley, M. (1995). Line managers and human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 31-37.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of management*, 37(4), 1137-1177.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (Red.). (2002). *Personalansvar och Medarbetarskap*. Göteborg: Bokförlaget Bas.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I: F. Hällstén, S. Tengblad. (Red.). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (2007). En plattform för ett myndigt medarbetarskap. I S. Tengblad, F. Hällstén, C. Ackerman, & J. Velten. (Red.). *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö: Liber AB.
- Högskolelag (1992:1434). Hämtad den 18 september 2017 från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434\\_sfs-1992-1434](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434_sfs-1992-1434)
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780.
- Jönsson, S. (2014). Ledarskap som recept: "Mycket av det jag lärde mig på Sandvik körde vi sen in på ASEA". I: S. Jönsson & L. Strannegård (Red.). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (Red.) (2014). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kezar, A. (2012). Bottom-up/top-down leadership: Contradiction or hidden phenomenon. *The Journal of Higher Education*, 83(5), 725-760.
- Klenke, K. (1993). Leadership education at the great divide: Crossing into the twenty-first century. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 111-127.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idé resa in i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.

- Kilhammar, K., & Ellström, E. (2015). Co-workership in practice: a study of two Swedish organizations. *Human Resource Development International*, 18(4), 328-345.
- Kock, H. (2007). The team as a learning strategy: Three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Workplace Learning*, 19(8), 480-496.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Kwiek, M. (2015). The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective. *International Journal of Educational Development*, 43, 77-89.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Robertsson, I. & Michel, P. O. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 16-25.
- Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbnjac, A., & Björkman, T. (2005). Indirect leadership in a military context: A qualitative study on how to do it. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 215-227.
- Lawrence, J., Ott, M., & Bell, A. (2012). Faculty organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, 53(3), 325-352.
- Lindholm, J. A. (2003). Perceived organizational fit: Nurturing the minds, hearts, and personal ambitions of university faculty. *The Review of Higher Education*, 27(1), 125-149.
- Macfarlane, B. (2007). Defining and rewarding academic citizenship: The implications for university promotions policy. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3), 261-273.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Meindl, J., Ehrich, S., & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Milburn, P. C. (2010). The role of programme directors as academic leaders. *Active learning in higher education*, 11(2), 87-95.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. (3 ed.). Los Angeles: Sage.
- Milsta, M. (1994). *Målstyrning och mellancheferers arbete - hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel. En fallstudie av ett privat företag och en offentlig förvaltning*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2012). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. (6 ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Nilsson, P. (2016). Ledarskapsutveckling. I: P.-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock, & A. Wallo. (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefs arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. (7 ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pearce C. L. & Conger J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Poell, R. F., Krogt, F. J., Vermulst, A. A., Harris, R., & Simons, M. (2006). Roles of informal workplace trainers in different organizational contexts: Empirical evidence from Australian companies. *Human Resource Development Quarterly*, 17(2), 175-198.
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders—lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 886-898.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of management review*, 31(2), 256-269.
- Rousseau, D. M. (2012). Envisioning evidence-based management. In: D. M. Rousseau. (ed.). *Handbook of Evidence-Based Management*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rousseau, D. M., & Barends, E.G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-174.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of management journal*, 50(5), 987-1008.



- Røvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sewerin, T., & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 1-15.
- Sewerin, T. & Jonnergård, G. (2014). *Fyra akademiska ledningsrum: en tankemodell och dess verkan/tillämpning*. Malmö: Tertulia.
- Sharrock, G. (2012). Four management agendas for Australian universities. *Journal of higher education policy and management*, 34(3), 323-337.
- Short, D. C. (2006). Closing the gap between research and practice in HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), 343-350.
- Skorobohacz, C., Billot, J., Murray, S., & Khong, L. Y. (2016). Metaphors as expressions of followers' experiences with academic leadership. *Higher Education Research & Development*, 35(5), 1053-1067.
- Slantcheva-Durst, S. (2014). Shared Leadership as an Outcome of Team Processes: A Case Study. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(11), 1017-1029.
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293.
- Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management. A Study of Different Types of Manager's Jobs*. London: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.
- Strannegård, L. & Jönsson, S. (2014). Ledarskapets lockelse. I: S. Jönsson & L. Strannegård. (Red.). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Su, S., & Baird, K. (2017). The impact of collegiality amongst Australian accounting academics on work-related attitudes and academic performance. *Studies in Higher Education*, 42(3), 411-427.
- Söderström, M. (1992). *Ledning och ledarskap i högskolan- några perspektiv och möjligheter*. SOU 1992:15.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Tengblad, S. (2006). Från arbetstagare till medarbetare. I: F. Hällstén & S. Tengblad. (Red.). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter. Technical Report*. Skövde: Högskolan i Skövde.
- Tengblad, S. (Red.). (2012). *The work of managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tenhiälä, A., Giluk, T. L., Kepes, S., Simón, C., Oh, I. S., & Kim, S. (2016). The Research-Practice Gap in Human Resource Management: A Cross-Cultural Study. *Human Resource Management, 55*(2), 179-200.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83-104.
- Van Ameijde, J. D., Nelson, P. C., Billsberry, J., & Van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective. *Higher Education, 58*(6), 763.
- Wahl, A. (1996). *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1, 15-29.
- Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work: A study of learning-oriented leadership in two industrial firms*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Wallo, A. (2016). *Chefers arbete*. I: P.-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock, & A. Wallo. (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefs arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Wallo, A., & Ellström, P.-E. (2016). *Ledarskap för lärande och utveckling*. I: M. Jarl, & E. Nihlfors. (Red.). *Ledarskap, utveckling, lärande: Grundbok för rektorer och förskolechefer*. Stockholm: Natur och kultur.
- Wallo, A., Ellström, P.-E., Fogelberg Eriksson, A., & Kock, H. (2016). *Förändrat ledarskap – ledarskap för förändring*. I: P.-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock, & A. Wallo. (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefs arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. I: B. Bass., B.J. Avolio. (Eds). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. (5th ed.) London: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8. ed.) Boston: Pearson.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 33-48.
- Yukl, G. A. & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Jossey-Bass.

# Bilaga A

| Författare och år   | Titel   | Tidskrift   | Land                            | Metod  | Nyckelbegrepp  |
|---|---|---|---------------------------------|--|--|
| Akbari, Kashani & Hooshmand Chajjani (2016)                 | Sharing, Caring, and Responsibility in Higher Education Teams   | Small Group Research                              | Iran                            | Kvalitativ och kvantitativ intervjuer och enkät                | Shared leadership, group organizational citizenship behaviour, leadership in educational context |
| Alleman & Haviland (2017)                                   | "I expect to be engaged as an equal": collegiality expectations of full-time, non-tenure-track faculty members      | Higher Education                                  | USA                             | Kvalitativ intervjuer  | Collegiality, Departmental leadership  |
| Bashir, Sardar, Zaman, Kahn Swati & Fakr (2012)             | Determinants of organizational citizenship behavior: A case study of higher education institutes in Pakistan        | Management Science Letters                        | Pakistan                        | Kvantitativ Enkät  | Organizational citizenship behaviour, Altruism, Conscientiousness, Civic virtue                  |
| Beckmann (2017)   | Leadership through fellowship: distributed leadership in a professional recognition scheme for university educators | Journal of Higher Education Policy and Management | Australien                      | Kvalitativ och kvantitativ Observationer, intervjuer och enkät | Distributed leadership, shared leadership  |
| Billot, West, Khong, Skorohacz, Roxá, Murray & Gayle (2013) | Fellowship in higher education: Academic teachers and their formal leaders  | Teaching and Learning Inquiry: The ISSOTL Journal | Nordamerika, Europa, Australien | Kvalitativ Narrativ metod                                      | Followership, academic leadership  |
| Bolden, Gosling & O'Brien (2014)                            | Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education                     | Studies in Higher Education                       | Storbritannien                  | Kvalitativ "Listening posts" (jfr fokusgrupper)                | Management, citizenship, leadership, identity  |

| Författare och år  | Titel  | Tidskrift  | Land           | Metod   | Nyckelbegrepp  |
|--|--|--|----------------|---|--|
| Bolden, Petrov & Gosling (2008)  | Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice  | Higher Education Quarterly                         | Storbritannien | Kvalitativ Intervjuer                           | Distributed leadership                                     |
| Bolden, Petrov, & Gosling (2009)                                       | Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality   | Educational Management Administration & Leadership | Storbritannien | Kvalitativ Intervjuer                           | Distributed leadership, collegiality, managerialism, power |
| Boud, Brew, Dowling, Kiley, Mckenzie, Malfroy, Ryland & Solomon (2014) | The coordination role in research education: emerging understandings and dilemmas for leadership                                     | Journal of Higher Education Policy and Management  | Australien     | Kvalitativ Intervjuer                           | Leadership, distributed leadership                         |
| Gray (2016)  | Culture clash or ties that bind? What Australian academics think of professional staff   | Journal of Higher Education Policy and Management  | Australien     | Kvalitativ och kvantitativ Intervjuer och enkät | Distributed leadership                                     |
| Haviland, Alleman & Cliburn Allen (2017)                               | "Separate but Not Quite Equal": Collegiality Experiences of Full-Time Non-Tenure-Track Faculty Members                               | The Journal of Higher Education                    | USA            | Kvalitativ Intervjuer                           | Collegiality   |
| Hellawell & Hancock (2001)   | A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? | Research papers in Education                       | Storbritannien | Kvalitativ Intervjuer                           | Collegiality, middle-management                            |

| Författare och år           | Titel  | Tidskrift   | Land                                    | Metod   | Nyckelbegrepp   |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|
| Kezar (2012)                | Bottom-up/top-down leadership: Contradiction or hidden phenomenon  | The Journal of Higher Education                   | USA                                     | Kvalitativ Intervjuer                           | Top down vs bottom-up leadership, distributed leadership        |
| Kwiek (2015)                | The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective | International Journal of Educational Development  | 11 europeiska länder                    | Kvantitativ Enkät                               | Academic collegiality   |
| Lawrence, Ott & Bell (2012) | Faculty organizational commitment and citizenship  | Research in Higher Education                      | USA                                     | Kvantitativ Enkät                               | Organizational commitment, organizational citizenship behaviour |
| Lindholm (2003)             | Perceived organizational fit: Nurturing the minds, hearts, and personal ambitions of university faculty                    | The Review of Higher Education                    | USA                                     | Kvalitativ Intervjuer                           | Organizational fit  |
| Macfarlane (2007)           | Defining and rewarding academic citizenship: The implications for university promotions policy                             | Journal of Higher Education Policy and Management | Nordamerika, Europa, Kanada, Australien | Kvalitativ och kvantitativ Intervjuer och enkät | Academic citizenship  |
| Milburn (2010)              | The role of programme directors as academic leaders  | Active learning in higher education               | Storbritannien                          | Kvalitativ Intervjuer                           | Leadership, academic leadership                                 |

| <b>Författare och år</b>                           | <b>Titel</b>  | <b>Tidskrift</b>                                   | <b>Land</b>                     | <b>Metod</b>                             | <b>Nyckelbegrepp</b>                             |
|--|---|--|---------------------------------|--|--|
| Sewerin & Holmberg (2017)                          | Contextualizing distributed leadership in higher education  | Higher Education Research & Development            | Sverige                         | Kvalitativ Intervjuer                    | Distributed leadership, institutional logics     |
| Skorobahacz, Billot, Murray & Khong (2016)         | Metaphors as expressions of followers' experiences with academic leadership   | Higher Education Research & Development            | Nordamerika, Europa, Australien | Kvalitativ Narrativ metod                | Followership, academic leadership                |
| Slantcheva-Durst (2014)                            | Shared Leadership as an Outcome of Team Processes: A Case Study   | Community College Journal of Research and Practice | USA                             | Kvalitativ Intervjuer och dokumentstudie | Shared leadership                                |
| Su & Baird (2017)                                  | The impact of collegiality amongst Australian accounting academics on work-related attitudes and academic performance | Studies in Higher Education                        | Australien                      | Kvantitativ Enkät                        | Collegiality, employee organisational commitment |
| Van Ameijde, Nelson, Billsberry & Van Meurs (2009) | Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective                                      | Higher Education                                   | Storbritannien                  | Kvalitativ Intervjuer                    | Distributed leadership, teams                    |



