



UPPSALA  
UNIVERSITET

Sociologiska Institutionen  
Sociologi med inriktning mot  
arbetsliv, organisation och personal  
VT 2019  
Kandidatuppsats 15 hp

# Förskolechefers upplevelser av likvärdighet

Författare:  
Veronica Hellström & Anna Lööv

Handledare:  
Daniel Normark

## **Sammanfattning**

Förskolorna i Sverige regleras genom skollagen och läroplanen, där likvärdighet fått en betydande roll. Med likvärdighet avses främst att kvalitén på utbildningen ska vara lika för alla barn oberoende av var i landet de bor och som är ett uppdrag som vilar på förskolecheferna. Men hur uppnås likvärdighet för barnen om inte förskolechefernas förutsättningar i deras arbetsuppgifter är likvärdiga? I en större svensk kommun genomfördes en omorganisation under våren 2018 där ett av de uttalade målen var att uppnå likvärdighet mellan förskolecheferna i deras dagliga arbete. Studiens syfte var att undersöka förskolechefernas upplevelser av likvärdighet för deras arbetsuppgifter efter omorganisationen. Genom deras redogörelser lyfter vi aspekter för likvärdighet i deras arbetsuppgifter och identifierar olika problemområden. För att åstadkomma detta använder vi oss av Aktör-nätverksteorins förhållningssätt, både teoretiskt och metodologiskt. Med olika lokala samt nationella styrdokument och genom semi-strukturerade intervjuer har vi tagit del av nio förskolechefers redogörelser, samt en intervju med den tidigare verksamhetschefen som initierade omorganisationen. Resultatet visar att likvärdighet mellan förskolecheferna och deras arbetsuppgifter innehåller många olika aspekter. Antalet enheter utgör en skillnad i arbetsbelastning mellan förskolecheferna samt att deras arbetsteam har många fördelar, men innebär också en snedfördelning av stödresurser. Rektorsutbildningen som förskolecheferna går tar tid från den operativa verksamheten, utbildningen har också betydelse för att likvärdighet i deras arbetsuppgifter inte uppnåtts. Ett komplicerat nätverk framträder med problemområden kopplade till likvärdighet mellan förskolecheferna och andra relevanta aktörer.

**Nyckelord:** Förskolechef, Likvärdighet, Aktör-nätverksteori

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.0 INLEDNING</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....   | 6         |
| 1.2 BAKGRUND TILL OMORGANISATIONEN I KOMMUNEN .....  | 7         |
| 1.3 DISPOSITION .....  | 8         |
| <b>2.0 TIDIGARE FORSKNING</b> .....  | <b>8</b>  |
| 2.1 LEDARSKAP .....  | 9         |
| 2.2 FÖRUTSÄTTNINGAR OCH CHEFSKAPETS SVÅRIGHETER .....  | 10        |
| 2.3 FÖRSKOLECHEFENS ARBETSUPPGIFTER .....  | 11        |
| 2.4 LIKVÄRDIGHET INOM FÖRSKOLAN .....  | 12        |
| 2.6 SAMMANFATTNING TIDIGARE FORSKNING .....  | 13        |
| <b>3.0 TEORI</b> .....   | <b>13</b> |
| 3.1 AKTÖR-NÄTVERKSTEORIN .....   | 14        |
| 3.2 RELEVANTA BEGREPP INOM AKTÖR-NÄTVERKSTEORIN .....  | 15        |
| 3.2.1 <i>Aktör och nätverk</i> .....   | 15        |
| 3.2.2 <i>Översättning</i> .....  | 16        |
| 3.2.3 <i>Mellanhand och medlare</i> .....  | 16        |
| 3.2.4 <i>Exempel på användning av Aktör-nätverksteorins begrepp</i> .....                    | 16        |
| 3.3 SAMMANFATTNING AKTÖR-NÄTVERKSTEORIN .....  | 17        |
| <b>4.0 METOD</b> .....   | <b>17</b> |
| 4.1 METODOLOGISK ANSATS.....   | 18        |
| 4.2 <i>Organisationsdokument</i> .....   | 19        |
| 4.3 VAL AV METOD .....   | 19        |
| 4.3.1 <i>Avvägningar</i> .....   | 20        |
| 4.3.2 <i>Urval</i> .....   | 20        |
| 4.3.3 <i>Informanter</i> .....   | 21        |
| 4.3.4 <i>Intervjuernas utformning</i> .....  | 21        |
| 4.4 BEARBETNING AV MATERIAL .....  | 23        |
| 4.4.1 <i>Transkribering</i> .....  | 23        |
| 4.4.2 <i>Reducering av data</i> .....  | 24        |
| 4.5 ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....  | 25        |
| 4.6 VALIDITET OCH RELIABILITET .....   | 26        |
| <b>5.0 RESULTAT OCH ANALYS</b> .....   | <b>26</b> |
| 5.1 LIKVÄRDIGHET FÖRE OMORGANISATIONEN.....  | 27        |
| Tabell 1. Antal förskolechefer och antalet medarbetare förskolecheferna ansvarade över ..... | 27        |
| Tabell 2. Antal förskolechefer och antalet förskolor de ansvarade över .....                 | 28        |
| Figur 1. Organisationsöversikt.....  | 29        |
| 5.2 FÖRSKOLECHEFERNA OCH DERAS ROLL .....  | 29        |
| 5.3 VAD PÅVERKAR LIKVÄRDIGHETEN I FÖRSKOLECHEFSROLLEN? .....                                 | 31        |
| 5.3.1 <i>Förskolechefernas arbetsteam påverkar likvärdigheten i arbetsuppgifter</i> .....    | 32        |
| 5.3.2 <i>Antalet förskolor påverkar likvärdigheten</i> .....                                 | 34        |
| 5.3.3 <i>Ur ett Aktör-nätverksteoretiskt perspektiv</i> .....                                | 38        |
| Figur 2. Förskolechefernas nätverk.....  | 38        |
| 5.3.4 <i>Resultatet ur ett Aktör-nätverksperspektiv</i> .....                                | 39        |
| 5.4 FÖRSKOLECHEFERNAS UPPLEVELSE AV LIKVÄRDIGHET I DEN BEFINTLIGA ORGANISATIONEN .....       | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.4.1 Rektorsutbildningen upplevs påverka arbetsuppgifternas likvärdighet ..... | 41        |
| 5.4.2 Förskolechefernas upplevelser av arbetsteamet .....                       | 42        |
| 5.4.3 Ur ett Aktör-nätverksperspektiv .....                                     | 43        |
| <b>6.0 SLUTDISKUSSION .....</b>   | <b>44</b> |
| 6.1 SAMMANFATTNING .....  | 45        |
| 6.2 LIKVÄRDIGHET - VAD INNEBÄR DET? .....                                       | 45        |
| 6.3 RESULTAT I RELATION TILL TIDIGARE FORSKNING .....                           | 46        |
| 6.4 METOD OCH RESULTAT .....  | 47        |
| 6.5 TEORI OCH TEORINS BEGRÄNSNING .....   | 48        |
| 6.6 REFLEKTION OCH VIDARE FORSKNING .....                                       | 49        |
| <b>REFERENSLISTA .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>BILAGOR.....</b>   | <b>57</b> |
| BILAGA 1. INFORMATIONSBREV .....  | 58        |
| BILAGA 2. INTERVJUGUIDE FÖRSKOLECHEFER .....                                    | 59        |
| BILAGA 3. INTERVJUGUIDE F.D. VERKSAMHETSCHEF .....                              | 62        |

## 1.0 Inledning

Förskolorna i Sverige styrs av skollag som läroplan, styrdokument som upprättas av Sveriges regering. Skollagen (210:800) reglerar bland annat hur stora barngrupperna ska vara och förskolans miljö. Lagen reglerar även rättigheter och skyldigheter för vårdnadshavare och barn (Skolverket, 2019). I Skollagen (2010:800) framgår att kommunen har huvudansvaret för att lagen upprätthålls, samt att tillsätta nämnder som ska implementera kommunens beslut. Sverige har en lång tradition av kommunalt självstyre, vilket är inskrivet i grundlagen sedan år 1974 (Sveriges kommuner och landsting, 2019). Självstyret innebär bl.a. att kommunen kan anpassa sina verksamheter efter deras eget behov. Det övergripande ansvaret för den kommunala verksamheten ligger dock på staten, vilket medför att det finns viss reglering som sätter ramarna för självständigheten (Regeringen, 2015).

Den första Läroplanen för förskolan infördes 1998. Det var i och med denna läroplan som förskolan kom att få ett pedagogiskt uppdrag (Söderström, 2019:20). Läroplanen innehåller riktlinjer och mål för förskolorna samt en värdegrund som omfattar alla förskoleverksamheter i landet (Skolverket, 2019). Att läroplanen och dess innehåll följs är ett ansvar som vilar på förskolecheferna för de olika förskolorna. Uppdraget att vara förskolechef är en roll med många olika komponenter där krav och förväntningar kommer från flera olika håll, från den operativa verksamheten med administrativa uppgifter, från ansvaret för medarbetare och barn, samt från kontakten med vårdnadshavare och förväntningarna från samhället i stort (Söderström, 2019:23). Därmed blir förskolechefen en viktig länk mellan beslutsfattare och de medarbetare som arbetar i den operativa kärnan, närmast barnen.

Under år 2018 var totalt 518 000 barn inskrivna på de 9 800 förskoleverksamheter som finns i Sverige. Av dessa förskolor bedrivs 7 100 i kommunal regi (Skolverket, 2019). Förskolan är en viktig del i barnens uppväxt och har som främsta uppdrag att arbeta för barnens lärande och utveckling samt att vara en trygg plats i deras omsorg (Skolverket, 2019). Inställningen att det ska vara likvärdigt för barnen inom förskoleverksamheten har vuxit de senaste åren. I och med detta har jämställdhet mellan barnen fått ett stort fokus och är en grund som förekommer i både skollagen och läroplanen (Heikkilä, 2017). Enligt Skolverket (2019) ska kvaliteten på utbildningen vara lika på alla förskolor. Att få tillgång till en förskoleplats med

hög kvalitet ska vara oberoende av var i landet man befinner sig, även individers olikheter ska tas i beaktande. I en rapporten av Skolinspektionen från år 2018 belyses att det finns skillnader i förskolornas kvalitet, vilket i sin tur leder till ojämlikhet (Skolinspektionen, 2018). Ansvar för de enskilda förskolornas kvalitetsarbete ligger på förskolecheferna (Söderström, 2019:47). När likvärdighet används i relation till grundskolan är två aspekterna som används vid jämförelse att det ska vara lika kvalitet på utbildningen samt samma tillgång till utbildning (Skolverket, 2012:11). Likvärdighet är ett begrepp som kan tolkas och användas på olika vis och i olika sammanhang. Vi vände oss till nationalencyklopedins ordbok. Här beskrivs *likvärdig* som “värd lika mycket”. Det finns flera synonymer till likvärdighet: ekvivalens, jämbördig och jämngod (synonymer.se). Utifrån dessa synonymer och förklaringar används begreppet *likvärdighet* som ett begrepp som i grunden innebär att det ska vara lika för alla. I den kommun som denna studie undersöker har en omorganisation genomförts för att underlätta för förskolecheferna att fullgöra kvalitetsarbetet på bästa sätt. Därav har deras likvärdighetsfokus utvidgats från skollagens och läroplanens krav på ökad likvärdighet för barnen, till att även åstadkomma likvärdighet mellan förskolechefernas förutsättningar i deras arbetsuppgifter.

För att uppnå likvärdighet inom förskolorna kan det tyckas självklart att det ska föreligga likvärdiga förutsättningar för de arbetsuppgifter som ingår i förskolechefens roll. Om inte förskolecheferna arbetar under likvärdiga arbetsförhållanden, hur ska förskolorna kunna bli kvalitetsmässigt likvärdiga?

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att undersöka likvärdigheten i förskolechefers arbetsuppgifter och hur de upplever detta. För att kunna undersöka dessa aspekter utgår vi från en kommun i Sverige som nyligen genomfört en omorganisering med avsikt att uppnå likvärdighet mellan förskolecheferna och deras arbetsuppgifter.

För att uppnå studiens syfte utgår vi från följande frågeställningar:

- Vad påverkar likvärdigheten i förskolechefernas arbetsuppgifter?
- Hur upplever förskolecheferna att omorganiseringen påverkat likvärdigheten i deras arbetsuppgifter?

## **1.2 Bakgrund till omorganisationen i kommunen**

Under år 2016 genomförde Barn- och utbildningsförvaltningen (BUF) inom kommunen en översyn av hela skol- och förskoleverksamheten. Översynen gjordes för att se över hur likvärdigheten mellan verksamhetscheferna såg ut, samt för att klargöra om det fanns något behov av förändring i organisationen för att skapa goda förutsättningar för ett mer hållbart ledarskap. Granskningens fokus låg på uppbyggnaden av organisationen, samt hur stödet kring verksamhetschefen och chefer i nästa led såg ut. Resultatet visade att det fanns flera svårigheter för verksamhetschefen inom förskolan. Detta ledde i sin tur till en djupare utredning av förskoleverksamheten som stod klar under våren 2017. I utredningsrapporten synliggjordes flera omständigheter som visade att organisationen var i behov av förändring. Här framgick det att flertalet förskolechefer hade för många enheter, det vill säga för många förskolor att ansvara över och somliga var dessutom geografiskt spridda. Förskolecheferna hade ett alltför stort antal medarbetare att ansvara över och att flertalet saknade en känsla av likvärdighet i chefsuppdraget. Det framkom att det var höga stress- och sjuktal, rekryteringssvårigheter samt att många förskolechefer ansåg att de inte hade möjlighet att vara en närvarande chef (Pingani, 2017:1).

Med utredningsrapporten som grund genomfördes en omorganisering av förskoleverksamheten som implementerades i januari 2018. Omorganiseringen hade ett flertal syften, där det mest framträdande målet var att få en arbetsorganisation med likvärdiga förutsättningar för alla förskolechefer (Pingani, 2017:5). För att uppnå likvärdighet avsåg de att dels fördela antalet medarbetare jämnare och dels att minska antalet förskolor per förskolechef. Dessa två aspekter ansågs vara de viktigaste för likvärdighet.

### **1.3 Disposition**

För att göra uppsatsen mer läsvänlig och överskådlig följer nedan en disposition som visar innehållet i varje kapitel.

I det första kapitlet introduceras studiens bakgrund, studiens syfte samt de frågeställningar som ligger till grund för arbetet. Vidare följer bakgrunden till den omorganisering i kommunen som undersöks. I kapitel två presenteras den tidigare forskningens bidrag på området. Vi har fokuserat på forskning kring områden som: ledarskap i offentlig sektor, chefers förutsättningar och svårigheter, förskolechefernas ansvar samt forskning om likvärdighet. I kapitel tre presenteras vår teoretiska utgångspunkt, Aktör-nätverksteori (ANT) och några utvalda relevanta begrepp. I det fjärde kapitlet introduceras vårt val av metod. Här redogörs för de lokala och nationella styrdokument vi har läst. Vidare förs en diskussion om intervjuer som metod och vårt tillvägagångssätt vid urval, genomförande, transkribering och reducering av data. Kapitlet innehåller även de avvägningar samt etiska överväganden som vi tagit ställning till. Kapitlet avslutas med en diskussion angående studiens reliabilitet och validitet. Kapitel fem inleds med en redogörelse av omorganiseringen som skett i verksamheten. Därefter presenteras resultatet av vår bearbetade data och hur vi med hjälp av Aktör-nätverksteorin beskriver nätverket förskolechefen dagligen arbetar i. I kapitel sex förs en avslutande diskussion som inleds med en summering av resultatet. Därpå följer våra redogörelser och kopplingar mellan resultatet och den tidigare forskningen. Vi tolkar och problematiserar resultatet utifrån ett ANT-perspektiv, diskuterar metodval och vad som är intressant för vidare forskning. Uppsatsen avslutas med en referenslista över litteratur och vetenskapliga artiklar som använts i studien, samt vårt informationsbrev, och intervjuguider som bifogade bilagor.

### **2.0 Tidigare forskning**

Nedan följer tidigare forskning under tre underrubriker. Studierna handlar om liknande fenomen men med olika begrepp och fokusområden. De forskningsstudier vi fokuserat kring handlar inledande om ledarskapet i sig eftersom att det är en viktig del i förskolechefernas yrkesroll. Ledarskap är ett välstuderat område, varpå vi valt att avgränsa oss till ledarskap i den



offentliga sektorn. Vidare följer tidigare forskning angående förutsättningar och svårigheter med chefsrollen, förskolechefens arbetsuppgifter och forskning om likvärdighet. Vi avslutar med en kort sammanfattning som visar hur vi anknyter forskningen till vår studie.

## **2.1 Ledarskap**

Inledningsvis valde vi att läsa in oss på forskning om ledarskap som är ett relevant och vanligt förekommande begrepp när det talas om organisationer. Ledarskap brukar syfta till olika funktioner för beslutsfattande, där det finns ett ansvar att vidta åtgärder för att den dagliga verksamheten ska fungera (Eriksson Zetterquist, Kalling & Sthyre, 2006:14). Som en följd av detta kopplas ledarskap ofta ihop som en given och förväntad del av chefsrollen. Detta lyfter Nyström (2009) i en rapporten. Författaren redogör och definierar begreppet ledarskap. Den tolkning som läggs fram är att ledarskapsrollen är informell och individen har inflytande över andra (Nyström, 2009:5). Söderström (2019) ger en tydlig förklaring till skillnaden mellan ledarskap och att vara chef. Chefskapet kommer uppifrån organisationen och ledarskapet kommer underifrån. Du kan alltså vara en ledare utan att besitta en chefsposition (Söderström, 2019:24-25).

I en artikeln skriven av Dellve, Andreasson och Jutengren (2012) belyser författarna att tidigare forskning främst varit inriktad mot de kvalitéer och egenskaper som är fördelaktiga hos en chef, för att det anses öka möjligheten för önskvärt utfall utifrån verksamhetens målbild. Olika ledarskapsstilar har setts som centrala i forskningen för att möjliggöra ett framgångsrikt ledarskap. Att den tidigare forskningens främsta inriktning behandlar detta tydliggörs även i översiktsstudie skriven av Skakon, Nielsen, Borg och Guzman (2010). Författarna har tagit del av 30 års empirisk forskning om chefers upplevda stress, beteenden och ledarstilar. Det framgår att ett bra förhållande mellan ledare och anställda kan minska stress och förbättra trivselsn bland medarbetarna (Skakon, et.al., 2010:107-109).

Med ledarskap i en chefsposition aktualiseras frågor avseende vad som krävs för ett välfungerande ledarskap. Skagert, Dellve, Eklöf, Ljung, Pousette & Ahlborg jr (2004) redogör för vad som är centralt för den psykosociala arbetsmiljön. För att kunna bygga upp en bra arbetsmiljö för medarbetarna krävs såväl närvaro som tillgänglighet från chefen (Skagert, et.al.,

2004:38). För att främja chefens hälsa är det viktigt med socialt stöd, möjlighet till avlastning och handledning, som är viktiga aspekter i att vara en närvarande chef. Detta skapar i sin tur ett bra arbetsklimat där möjligheterna att förankra idéer hos medarbetarna ökar (Skagert, et.al., 2004:34-35). Genomgående i denna studie används begreppet ledarskap utifrån ett chefsperspektiv, där ledarskap bedrivs av en person med chefsmandat (Söderström, 2019:24-25).

## **2.2 Förutsättningar och chefskapets svårigheter**

Styf (2012) har i sin avhandling gjort en undersökning om hur ledningsstrukturen vanligtvis ser ut i de svenska kommunerna. Genom en enkätstudie lyfter hon fram att förskolechefer vanligtvis ansvarar för mellan 1-5 förskolenheter med 6-11 olika avdelningar. Det vanligaste sättet att organisera enheterna är att cheferna inte delar sitt ansvar med någon (Styf, 2012:91). Författaren visar att det finns flertalet begrepp som beskriver förskolechefsrollen. Titeln förskolechef används inte i många kommuner (Styf, 2012:86,90), istället är förskolerektor den yrkesbeteckning som är vanligast förekommande. Skillnaden i ansvar är att de även kan ansvara över skolverksamheter som rektor, vilket inte förekommer för förskolechefer (Styf, 2012:106,109). Detta belyser även Forsberg Kankkunen (2009:12) i sin avhandling där hon använder sig av begreppet enhetschef. I denna studie belyser författaren att det inom utbildnings- och omsorgsverksamheter är ett vanligt problem med bristande organisatoriska förutsättningarna. Cheferna ska dels styra den operativa kärnan och samtidigt följa de regler som sätts av förvaltningen och kommunen, vilket kan leda till att de hamnar i en klämd position där de inte kan vara på plats i verksamheten i den utsträckning som de skulle behöva för att stödja personalen. Författaren menar att enhetschefer ofta har många administrativa uppgifter, vilket har ett samband med hur många anställda de ansvarar över (Forsberg Kankkunen, 2009:91-92). En förutsättning för att bedriva ett nära ledarskap beror på antalet medarbetare (Corin & Björk, 2017:26).

Under 2014 genomförde Nihlfors, Jervik Steen och Johansson en enkätstudie som riktade sig till förskolechefer. Författarna visar genom studien vad förskolecheferna själva anser om sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation. I jämförelse med rektorer i andra skolverksamheter framkommer det att ett stort antal förskolechefer anser att de har ett litet stöd gällande

administrativa uppgifter (Nihlfors, Jervik Steen & Johansson, 2015:36). Corin och Björk (2017) lyfter i sin rapport att stödfunktioner är en viktig förutsättning för chefernas dagliga arbete. Även andra organisatoriska strukturer är viktiga för att cheferna ska ha rätt förutsättningar för att uppfylla sitt uppdrag. Exempelvis antalet medarbetare de ansvarar för och att det finns bra arenor för kommunikation (Corin & Björk, 2017:39). Vidare betonas en svårighet i att vara chef över geografiskt spridda enheter (Nihlfors, Johansson & Jervik Steen, 2015:36-37, Corin & Björk, 2017:26). I ovannämnda studier är det vanligt att begreppet enheter används när det handlar om chefernas arbetsplats. Genomgående i denna studie är en enhet en förskola.

Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlborg Jr, 2008:810 behandlar de strategier som ledare i offentlig verksamhet använder för att minska olika stressfaktorer. För att undvika att ledare ska behöva använda dessa olika strategier är det av stor vikt att de har bra arenor för kommunikation där dilemman och diskussioner tillåts. För att bedriva ett nära ledarskap är det viktigt att det finns arenor för dialoger på alla nivåer i verksamheten (Corin & Björk, 2017:39). Om cheferna i kommunerna inte har tillräckligt bra förutsättningar för kommunikation med chefer i högre positioner, leder detta till att de inte får det stöd de behöver. Främst gäller det möjligheten att diskutera problematik rörande den egna operativa verksamheten (Forsberg Kankkunen, 2009:106-107).

### **2.3 Förskolechefens arbetsuppgifter**

Genom att låta ett antal förskolechefer skriva dagbok under två veckors tid visar Franzén och Hjalmarsson (2018) i sin studie hur en arbetsdag för en förskolechef kan se ut. Förskolechefernas komplexa roll blir tydlig då deras vardag innehåller allt från att hantera och lösa problem i verksamheten, hantera inlägg från vårdnadshavare på sociala medier och mailkonversationer. (Franzén & Hjalmarsson, 2018:7). Cheferna använder en stor del av sin dagliga arbetstid åt administrativt arbete, främst gällande kvalitetsarbete och förändringar i barngrupper. Det går även mycket tid för cheferna att planera, genomföra och delta i olika möten. Dessa uppgifter är endast en liten del i vad som ingår i förskolechefens arbetsroll. Det framkommer även att dessa förskolechefer har svårt att lämna arbetet när de kommer hem på kvällen (Franzén & Hjalmarsson, 2018:8).

Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlborg Jr (2004) menar att chefer i den offentliga sektorn har en viktig uppgift i att minimera stressfaktorer genom att skapa och upprätthålla en bra arbetsmiljö. Författarna uppger bland annat att förtroende och tillit ses som viktiga faktorer för att samarbetet mellan chef och medarbetare ska fungera. För att kunna bygga upp detta med sina medarbetare krävs såväl närvaro som tillgänglighet. En hög personalomsättning anges också som en omständighet vilken orsakar stress. För den psykosociala arbetsmiljön ses goda relationer mellan chefer och medarbetare som en relevant förutsättning för att minska personalomsättningen (Skagert, et.al., 2004:38).

I denna studie används begreppet förskolechef så som Corin och Björk (2017:20) definierar det. Det är en chefsroll som innefattar ett formellt ansvar över personal och en eller fler förskoleverksamheter. Att vara chef över en förskoleverksamhet innefattar även det ekonomiska ansvaret för enheten (Söderström, 2019:24).

## **2.4 Likvärdighet inom förskolan**

Den forskning som finns angående likvärdighet behandlar främst grundskolan. Då förskolan numera behandlas i skollagen har frågan om likvärdighet fått en större betydelse. I Sverige har det dock inte genomförts så mycket forskning angående just likvärdighet. Vetenskapsrådet har tillsammans med Skolverket (2015) gett ut en rapport där de sammanställt en forskningsöversikt för att få en överblick och kunna fastställa viktiga indikationer om vad som kan påverka förskolans likvärdighet. I rapporten framgår det att förskolans kvalitetsarbete blir centralt sett till likvärdighet. Det ligger därför i kommunens uppdrag att förskolorna ska leva upp till en hög kvalitet som alla barn har tillgång till (Vetenskapsrådet, 2015:16). För skolverksamheten finns det uppsatta riktmärken angående likvärdighet. Dessa är uppsatta av PISA och handlar främst socioekonomiska och resultatnriktade likvärdighetsindikationer (Skolverket, 2012). Dessa är dock inte anpassade för förskoleverksamheter, då de inte använder sig av resultat på samma vis. I Vetenskapsrådets rapport framgår att skillnaden i förskolepersonalens arbetsvillkor kan leda till en skillnad i likvärdighet mellan förskolor. Här belyses viktiga faktorer så som de anställdas tid för planering, den fysiska miljön, storleken på barngruppen samt hur tätheten i personalen ser ut (Vetenskapsrådet, 2015:34). Likvärdighetens fokus hamnar främst på jämlikhet för barnen och mellan förskolorna men inte på förskolecheferna, deras roll och förutsättningar.

## **2.6 Sammanfattning tidigare forskning**

Vad ledarskapsrollen i offentlig sektor innebär är relevant för vår studie. Förutsättningar för att cheferna ska kunna genomföra sitt uppdrag på bästa sätt har belysts, möjlighet till dialog och att kunna vara nära den operativa verksamheten. Dessa förutsättningar är ofta frånvarande inom utbildnings- och omsorgsverksamheter. Andra viktiga faktorer som påverkar chefernas situation är att ansvara för geografiskt spridda verksamheter, samt hur många anställda de har under sig. Ett flertal faktorer lyfts fram som viktiga för att chefer på bästa sätt ska kunna bedriva sitt dagliga arbete. Dessa faktorer kan ha betydelse för den likvärdighet i arbetsituation som cheferna arbetar under.

Då vår studie undersöker chefer i förskoleverksamheten är det av relevans att se till de olika titlar och begrepp som finns. I kommunen vi studerar är titeln som används förskolechef, och kommer användas genomgående i uppsatsen.

Likvärdighet är centralt i vår studie, varpå det var relevant att se till den forskning som tidigare gjorts inom området. Forskning som handlar om likvärdighet för förskolecheferna är begränsad. Det finns forskning angående hur skillnaden är i arbetsförhållandet för personalen på förskolan kan påverka likvärdigheten mellan förskolor. Det är ett område med bristande forskning varpå vi anser fylla en kunskapslucka om vad som påverkar likvärdighet i arbetsuppgifter för förskolechefer.

## **3.0 Teori**

Förskolechefsrollen innebär många olika åtaganden och förväntningar som behöver hanteras. Som tidigare nämnts är rollen komplex. Att försöka förklara och skapa ordning har visat sig vara en svår uppgift. Det har blivit tydligt att det inte bara är de uppenbara aktörerna som påverkar deras roller, utan även ett flertal mindre synliga aktörer.

Den finns en mångfald av organisationsstudier som studerar det sociala samspelet utifrån allmänt vedertagna antaganden inom samhällsvetenskapen (Latour, 2005:14-15). Barbara Czarniawska och Tor Hernes (2005) anser att de mer traditionella tillvägagångssätten har misslyckats med att synliggöra problemområden hos organisationer (Czarniawska & Hernes, 2005).

För vår studie har vi valt att ta hjälp av Aktör-nätverksteorin. Vi anser att den underlättar för oss att tänka i andra banor, dels kring organisatoriska problem som inte de traditionella perspektiven lyckats lösa, dels genom hur vi ser på organisationers uppbyggnad. Vi har inspirerats av ett uttryck som Albert Einstein ska ha myntat ”Vi kan inte lösa våra problem med samma tankesätt vi använde när vi skapade dem” (Utforska sinnet, 2017).

### **3.1 Aktör-nätverksteorin**

ANT har uppstått ur sociologiska vetenskapsstudier och har fått en del av samhällsvetenskapens strålkastarljus på sig tack vare den franska forskaren Bruno Latour. Han har med sina texter förklarat det sociala på ett provocativt och nytt sätt som frångår det traditionella (Czarniawska, 1998:7).

ANT är ett teoretiskt perspektiv som handlar om hur man studerar någonting, där aktörerna själva får uttrycka sig. ANT är mer en beskrivande teori än en förklarande och kan även användas som en metod (Latour, 2005:170-172). John Law (2007:2) beskriver ANT som en teori som har förmågan att hantera en bredd av ting, känslor och analysmetoder för att kartlägga både sociala och naturliga världar som nätverk. Därmed anser vi att denna teori kan bidra med andra synsätt än vad traditionella perspektiv gör. ANT skiljer sig från andra sociala teorier genom att den genomgående är antistrukturalistisk. Detta innebär att aktivt frångå det Latour beskriver som ett tvånivåperspektiv i synen på organisationer. Utifrån tvånivåperspektivet beskrivs strukturer där skillnad görs på det mänskliga och icke-mänskliga (Latour, 2005:9). Istället för att göra skillnad på mänskligt och icke-mänskligt, vill vi med ANT studera dem som integrerade med varandra.

Det kan dock te sig något annorlunda att närma sig såväl aktörer som nätverk med hjälp av ANT om man är van vid ett mer traditionellt synsätt. För att få en bättre överblick på hur detta perspektiv förstås kan man ta del av Bruno Latours exemplifierande av detta, med hjälp av Michael Callons studie från år 1984 om den franska fiskeindustrins odling av musslor (Latour, 2005:131). Som en följd av en kraftig reducering av kammusslans population i St Briec Bay i regionen Bretagne i nordvästra Frankrike, vidtogs åtgärder för att rädda musslorna med hjälp av odling. Genom studien såg dem att musslornas beteenden nödgade fiskarna att göra flera omställningar av sina odlingsstrategier (Callon, 1984:202). Därför behövdes kunskap om förbindelserna mellan dessa: fiskarna och deras olika metoder ihop med musslornas beteenden och hur dessa påverkade varandra, för att förstå hela processen som musselodlingen utgjorde (Callon, 1984:212). Använder vi detta resonemang för att förstå en organisation blir det tydligare: för att upptäcka och skapa förståelse av okända fenomen och aspekter måste vi inkludera sådant som vi annars inte skulle ha tänkt på. För att klargöra Aktör-nätverksperspektivets resonemang ännu tydligare kommer nedan en presentation av några relevanta begrepp.

## **3.2 Relevanta begrepp inom Aktör-nätverksteorin**

Inom Aktör-nätverksteorin anges flera centrala begrepp, nedan redogör vi för de begrepp vi valt att använda oss av i studien: aktör och nätverk, mellanhand och medlare, samt översättning.

### **3.2.1 Aktör och nätverk**

*Aktörer* är komponenter som skapar sitt eget spelrum och har effekt på andra komponenter (Latour, 1998:21). De kan vara både mänskliga och icke-mänskliga (Latour, 1998:30), djur, kvasi-objekt eller objekt som till exempel en maskin, och dessa är någorlunda stabila (Czarniawska & Hernes, 2005:8-9). En aktör är någon eller något som gör någonting (Latour, 2005:155). Vi kan aldrig vara helt säkra på vem eller vad som är en aktör, eftersom precis som på en teaterscen agerar en aktör aldrig ensam (Latour, 2005:62). Det är detta sammantaget, alla dessa aktörer i form av människorna och deras sammanhang (Latour, 1998:24), deras handlingar eller innebörder som tillsammans utgör ett *nätverk*. Det kan inte ses som en visuell

karta, likt en tunnelbanekarta, vilken aktörerna kan ansluta sig till. Det är flödet av ett stort antal medlare som får Aktör-nätverket att framträda och agera (Latour, 2005:159).

### **3.2.2 Översättning**

De sammanslutningar som utgör den process där aktörers handlingar eller betydelser överförs, kallas för *översättningar* (Latour, 2005:133). Det kan exempelvis handla om utmaningar likväl som krav eller artefakter. I överföringen av dessa kan det ske modifieringar av olika slag: något läggs till, tas bort eller avleds. De är alltså högst beroende av hur människor tar emot, tolkar och förvaltar budskapen (Latour, 1998:44). Det är genom denna process som samspelet mellan aktörer uppstår och bildar ett nätverk. Utifrån detta perspektiv får också t.ex. en order ett annat utgångsläge när vi vill synliggöra den och dess verkningar.

### **3.2.3 Mellanhand och medlare**

Med begreppen mellanhand och medlare gör Latour (2005) skillnad på hur det sociala samspelet framställs eller förmedlas. En *mellanhand* tillför inte någon mening eller kraft till det den transporterar. Det som tillförs mellanhanden är det som lämnar. Med en *medlare* modifieras, omvandlas och förvrängs det som tillförs och kan därmed ta många olika riktningar. Det sker en slags översättning. Det är alltså ingen idé att tro att den betydelse eller det som tillförs medlaren är det som kommer transporteras vidare (Latour, 2005:54). Mellanhand och medlare påverkar därav processer väldigt olika varför det är viktigt att identifiera vilken av dem det gäller.

### **3.2.4 Exempel på användning av Aktör-nätverksteorins begrepp**

För att tydligt visa vad ovan beskrivna begrepp innebär följer nedan ett exempel, där vi utgår från Forsberg Kankkunens (2009) forskning. Författaren beskriver hur de operativa och strategiska uppgifter cheferna har ofta leder till att de upplever problematik i sitt yrkesutövande. De ska dels leda den operativa verksamheten samtidigt som de ska följa regler uppsatta av förvaltningen och kommunen (Forsberg Kankkun, 2009:91-92). *Aktörer* i detta sammanhang utgörs av enhetscheferna, de regler som finns i form av läroplan och medarbetarna. Alla dessa har effekt på andra aktörer genom handlingar, deras betydelse och funktion. Enhetscheferna har



en roll som påverkas av läroplanen och de ser till att dessa regler implementeras, dels av dem själva men också av deras medarbetare. Medarbetarna påverkas av enhetscheferna och deras ledarskap. Detta gör cheferna till *översättare*, där överföring av läroplanen ska ske till medarbetarna. Enhetscheferna har också rollen som medlare, då cheferna kommer förmedla läroplanen på olika sätt och därigenom också få olika genomslagskraft. Budskapet (läroplanen) tas emot av enhetscheferna som i egenskap av att vara människor tolkar och uppfattar innebörden olika. Då mottagandet av informationen sker modifieras och förvrängs den. De förbindelser som uppstår mellan aktörerna i form av handlingar och budskap skapar ett nätverk.

### **3.3 Sammanfattning Aktör-nätverksteorin**

Barbara Czarniawska är seniorprofessor vid Göteborgs universitet (Göteborgs universitet, 2018). I boken *Actor-network theory and Organizing* beskriver hon tillsammans med Tor Hernes hur man med ANT kan sammankoppla människor, artefakter, institutioner och organisationer. Detta möjliggör i sin tur att upptäckta problemområden som traditionell organisationsteori inte lyckas med (Czarniawska & Hernes, 2005). Martha Feldman och Brian Pentland (2005) redogör för hur ANT lämpar sig väl för analys av exempelvis en organisations rutiner. Dessa kvasi-objekt (exempelvis en idé) är en del i det nätverk som består av både mänskliga och icke-mänskliga aktörer. Organisationsrutiner handlar inte bara om att det finns regler att följa, utan individerna väljer att följa dessa av egen vilja. Det finns alltså dels den abstrakta regeln, men också en performativ (utförande) del där själva handlingen att följa regeln utförs (Feldman & Pentland, 2005:91). Detta är ett exempel på hur icke mänskliga aktörer i en organisation kan förstås. I vårt fall kommer icke-mänskliga aktörer istället porträtteras av bl.a. läroplanen, skollagen och likvärdighet. Dessa är några av de väsentliga aktörer vi vill kartlägga i vår studie tillsammans med de mänskliga aktörerna, däribland förskolecheferna, verksamhetschefen och medarbetarna.

## **4.0 Metod**

I detta kapitel följer en redogörelse av metodologiskt val, avvägningar som gjorts samt etiska överväganden. Då vi eftersträvar transparens i vår studie redogör vi för urval, insamling av material, samt hur vi gått tillväga för att transkribera, reducera och analysera insamlade data. I

studiens inledningsskede hade vi en öppen inställningen till vårt fält, likt det Latour beskriver om att låta aktörerna tala (Latour, 2005:170). Vår uppgift blir att följa spåren mellan aktörerna och på så vis kan det väsentliga framträda av sig själv. Av den sammantagna empirin från våra intervjuer utgjorde likvärdighet i förskolechefernas arbetsuppgifter en central roll. Samtliga våra aktörer sluts samman i ett nätverk där detta, på ett eller annat sätt, har stor betydelse.

#### **4.1 Metodologisk ansats**

När valet av teori föll på Aktör-nätverksteorin blev vi snabbt varse att denna teori ses både som en teori och en metod. Den präglar därmed hela vårt sätt att närma oss vårt fält. Latour beskriver Aktör-nätverksteorin som en metod (Latour, 2005:171). Även John Law (2007:2) som är en förespråkare för ANT säger detsamma, varpå valet av ANT som ansats föll sig naturligt för studien.

Viktigt att ha med sig är att ANT är en negativ teori. Den säger ingenting om det finns en positiv länk i det vi har studerat och förklarar alltså ingenting utan beskriver enbart. Detta gör man för att kunna följa spår och upptäcka sådant som annars inte ges så stort fokus. En idé kan till exempel vara en aktör precis som en människa, vilket man menar inom Aktör-nätverksteorin också behöver inkluderas. Det som behöver belysas är vilken slags förändringar eller handlingar som sker mellan aktörerna. Nätverket kommer genom en ANT-präglad beskrivning inte säga någonting om vilken form nätverket har, men den kan synliggöra effekter som andra sociala teorier skulle ha missat (Latour, 2005:170-171).

Det blir viktigt att inte ha en förutbestämd tanke om vad vi tror vi kommer se eller vill se. Däri ligger också utmaningen i att våga låta alla aktörerna tala och att följa de spår som då uppkommer. Precis som tidigare beskrivits i uppsatsen finns en uppenbar problematik med detta: vi kan kort sagt inte helt och hållet bortse från vår egen förförståelse. Andra metodologiska ansatser har övervägts och den fenomenologiska ansatsen var inledningsvis aktuell, men då studiens fokus inte är på specifika fenomen eller att förklara, utan vill belysa ett problemområde så valde vi att använda ANT.

## 4.2 Organisationsdokument

För att få en bättre inblick i det förändringsarbete som gjorts i kommunen och vad rollen som förskolechef innebär har vi även tagit del av bakgrundsinformation i form av olika dokument som vi tillhandahållit från verksamheten. Däribland har vi läst den rapport som låg till grund för omorganisationen och vad organisationsförändringen skulle innebära avseende nya roller och anställningar. Vi har även tagit del av hur utfallet blev med de nya roller som omger verksamhetschefen efter omorganisationen. Ett av de styr- och ledningsdokument vi tagit del av är *förskolechefernas gemensamma pedagogiska inriktning inom kommunen*. Detta har skapats gemensamt av förskolecheferna och medarbetarna i kommunen och handlar om hur chefer och medarbetare bör arbeta med pedagogiken i den operativa verksamheten. Den är både ett hjälp- och styrmedel som löpande ska revideras och uppdateras. Vi har även tagit del av chefernas uppdragsbeskrivning hos kommunen, samt Förskolans Läroplan Lpfö 98 och skollagen (2010:800) som formar förskolechefernas ansvar och arbetsuppgifter

## 4.3 Val av metod

För att förstå förskolechefernas påverkan av omorganisationen, har vi velat ta del av förskolechefernas upplevelser av deras arbetsuppgifter och om de stämmer med målen som satts upp för omorganisationen. Det lämpligaste metodvalet för detta blev kvalitativ metod genom intervjuer.

En av intervjuens styrkor är att det blir möjligt att utvinna en stor mängd information och det är lätt att ställa frågor direkt om någonting framstår som oklart (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:53-54). Med intervjuer kan vi lättare komma nära upplevelser och erfarenheter, men även språkbruk och normer som förskolecheferna arbetar under. Vi har under arbetets gång haft i åtanke hur intervjusituationen kan påverkas av en rad faktorer, exempelvis den miljö intervjuerna genomförs i och utifrån vilken roll informanten svarar (Repstad, 2007:95), då svaren kan vara påverkade av denna roll (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:54). I vårt fall var detta dock avsikten, vi vill att informanterna ska svara i enlighet med deras roll som förskolechef. Med intervju är det lättare att komma åt känsliga ämnen (Repstad, 2007:97), vilket

vi anser att frågor avseende chefernas likvärdighet i arbetsuppgifter till andra kollegor, deras arbetsförutsättningar samt relationer utgör.

#### **4.3.1 Avvägningar**

Vid användning av intervju som metod är det av stor betydelse att ha i åtanke hur vi som forskare påverkar våra informanter och den formella situation som en intervju innebär. Detta kommer på ett eller annat vis påverka informanten (Lalander, 2015:100). Hur hen påverkas kan i viss mån bero på hur vi som intervjuare framställer oss. Relationen i sig innebär en ojämlik maktfördelningen mellan intervjuaren och den som intervjuas, vilket också kan påverka (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:46). Viss reducering av forskareffekten kan uppnås med enkäter, men då en enkät inte kommer åt djupet på samma sätt som en intervju måste dessa två tillvägagångssätt ställas mot varandra. Vi vill också komma åt intervjupersonernas egna uttryck, där kan en enkät bli alldeles för begränsad med ett visst antal svarsalternativ. Vi bedömde att intervju som metod väger upp för denna problematik med sina andra styrkor och åtgärder som kan användas för att reducera dess nackdelar. Exempelvis hur intervjun genomförs och hur frågeställningarna utformas blir väldigt viktig. Frågornas karaktär blir väldigt betydande: hur de ställs, när de ställs och varför. Beroende på hur de utformas kan fylligare svar åstadkommas, exempelvis med öppna frågor kan intervjupersonen uppmuntras att utveckla sina svar (Repstad, 2007:88).

#### **4.3.2 Urval**

Kriterierna som sattes upp för våra intervjuer var främst att informanterna skulle ha positionen förskolechef, samt skulle de ha arbetat innan omorganisationen och i dagsläget fortfarande vara anställda i verksamheten. Detta för att förskolecheferna skulle kunna delge sina upplevelser om omorganisationen.

Då studien utgår från ett visst fall har vi haft tillgång till en gatekeeper på fältet, en individ som hjälpt oss genom att få tillträde till verksamheten (Lalander, 2015:105). Vår gatekeeper är anställd hos Barn- och utbildningsförvaltningen och genom denna kontakt har vi fått tillgång till relevanta informanter. Vår gatekeeper har bidragit med väsentlig information rörande

organisationen, däribland en lista med namn och kontaktuppgifter till ett antal förskolechefer. Vår gatekeeper skickade studiens informationsbrev (Se bilaga 1) via mail till förskolecheferna en vecka innan vi kontaktade dem. Detta innebar att förskolecheferna var förberedda på vårt samtal.

### **4.3.3 Informanter**

För att få en djupare bild och kunna fånga komplexiteten i förskolechefernas roll har vi genomfört tio intervjuer. Intervjuerna varade i mellan 45 min till 1 h 15 min.

För att underlätta för informanterna har de fått välja tid och plats för intervjuerna. Samtliga intervjuer genomfördes därför på olika platser i kommunen. En intervju hölls på ett kafé medan de andra genomfördes på respektive informants arbetsplats, det vill säga på olika förskolor samt på ett kontor som inte var belagt på en förskola.

En av intervjuerna hölls med den tidigare verksamhetschefen. Hen ledde förändringsarbetet och initierade rapporten som låg till grund för omorganisationen. Den dåvarande verksamhetschefen hade en stor roll inför omorganisationen, dock slutade hen sin anställning i skedet då den nya organisationen implementerades. De resterande nio intervjuerna var med förskolechefer i blandade åldrar som har haft sin anställning som förskolechef hos kommunen mellan 3 och 30 år. Det var alltså en spridning av olika individer med olika arbetslivserfarenheter, men med den gemensamma nämnaren att vara chef över en eller flera förskolor. Vi har dock valt att inte lägga någon relevans vid faktorer som chefernas kön och ålder då vi inte anser att detta är av relevans för vår studie. Då våra informanter är anonymiserade i studien så uppges inte några namn utan de benämns som informant 1 till informant 10.

### **4.3.4 Intervjuernas utformning**

Innan studien inleddes genomfördes en pilotstudie där vi hade som främsta mål att öva oss på att intervjua och prova vår intervjuguide. För att på bästa sätt kunna utvärdera vår guide intervjuade vi en enhetschef i den offentliga sektorn, dock inom ett annat verksamhetsområde. Genom att göra denna förstudie fick vi en känsla för vilka frågor som behövde justeras och vilken utformning på frågor som var mest lämpad att använda för våra kommande intervjuer.

Efter denna pilotintervju diskuterade vi vårt upplägg och reflekterade dels över om formuleringen på våra frågor var lämpliga och över vårt tillvägagångssätt. Detta gjorde vi för att lyfta fram våra egna och varandras styrkor samt svagheter för att lättare kunna identifiera vad vi behöver utveckla och jobba mer på.

Utifrån de avvägningar vi gjort har vi valt att använda oss utav en semi-strukturerad intervju. Vi har på förhand utformat en intervjuguide (se Bilaga 2), vilken fungerar som ett ramverk innehållande grundläggande teman och frågor som vi söker svar på. Frågornas följd var inte huggen i sten utan kunde ändras och anpassas efter behov (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:38), vilket var användbart i våra intervjuer då vi använde oss av många följdfrågor. Utrymme för följdfrågor ökar flexibiliteten i tillvägagångssättet. Exempelvis är det bra att vara medvetna om att det kan uppstå ändrade förutsättningar under samtalets gång. Informanten kan ha upplevelser och kunskaper som vår förförståelse begränsat oss från att uppmärksamma i vår intervjuguide (Repstad, 2007:86). Det är viktigt att kunna ta fasta på det informanten delger, fånga upp vad som sägs och samtidigt ha en löst strukturerad ram för att behålla en röd tråd och undvika för mycket utsvävningar i sådant som är av mindre relevans. Vi valde trattmodellen som stöd för våra frågeställningar. Inledningsvis valde vi mer generella och opersonliga frågor för att sedan gradvis smalna av vårt fokus och mot slutet ställa frågor av mer personlig och kanske känslig karaktär (Repstad, 2007:99). En av intervjuens styrkor är att genom en noggrant utförd intervju kan man vinna informantens förtroende vilket möjliggör att komma åt känsliga information som kan vara värdefull för studien (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:34). Genom att bygga upp ett förtroende kan vi till viss del få bukt med den negativa sidan av forskareffekten, som kan hämma intervjupersonens villighet att svara uppriktigt. Det är alltså viktigt att tänka på hur vi betar oss mot informanten och visar hänsyn (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:37).

Situationer kan uppstå som kräver att intervjun avbryts. Om detta sker bör det göras på ett hänsynsfullt och på lämpligt sätt, vilket kräver goda sociala färdigheter av oss som intervjuare. Samtidigt är det relevant att vi vågar ifrågasätta tveksamheter eller motsägelser som uppkommer under samtalets gång för att få fram rätt information. Under våra intervjuer uppstod aldrig någon anledning att avbryta annat än en brandövning. Intervjun fortsatte dock efteråt.

Det har varit viktigt att vi förhållit oss objektiva, vilket dock kan problematiseras eftersom det är svårt att vara helt objektiv med tanke på vår befintliga förförståelse. Därför har det varit väsentligt att tänka på att inte uttrycka sig värderande på något vis inför det informanten säger, eftersom det kan påverka återstående del av samtalet. Att vara påläst i ämnet vi ska ställa frågor om är viktigt (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:44). Detta underlättar för oss när vi ska utforma våra frågor. Vi läste därför på om bl.a. förskolans läroplan, dokument om omorganiseringen och vad som ingår i förskolechefsrollen innan vi skapade vår intervjuguide. Det är även viktigt att gå in med öppenhet i uppgiften, något som förutsätts med det tillvägagångssätt som ANT förespråkar.

Det ställs alltså en del krav på oss som intervjuare. Även då vi haft ett syfte och specifika områden vi vill undersöka, har det varit viktigt att vi inte går in med alltför ledande frågeställningar, då dessa kan påverka svaret vi får på ett icke önskvärt sätt (Kvale & Brinkmann, 2009:263).

Efter varje genomförd intervju hade vi en uppsamlingsstund där vi diskuterade våra tankar och känslor kring den genomförda intervjun. Vi valde att göra detta för att inte låta tiden gå eller att en annan intervju hinner komma emellan då det är lätt att glömma intryck och detaljer (Denscombe, 2018:396).

#### **4.4 Bearbetning av material**

Nedan följer en redogörelse för hur vi har bearbetat vårt inhämtade material. Vi beskriver även vår transkriberingsprocess och hur vi sedan reducerat vår data.

##### **4.4.1 Transkribering**

Alla våra intervjuer spelades in med samtliga informanternas samtycke. Dessa transkriberades sedan i sin helhet, vilket innebär att vi omvandlat intervjuerna från talspråk till skriven text (Kvale & Brinkmann, 2009:118). En ytterligare anledning till att detta förfarande är viktigt, är för att transkriberingarna kan bli olika beroende av vem som utför dem, varför vi ville undvika svårigheter vid sammanställandet av våra intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009:197). Eftersom

vi var två som genomförde transkriberingarna bestämde vi oss för hur vi skulle gå tillväga för att få så liknande transkriberingar som möjligt.

Vi spelade in med våra mobiltelefoner och valde därefter att använda oss av ett datorprogram som hjälpmedel för att underlätta transkriberingsarbetet. Att exempelvis pausa och spola tillbaka på en annan enhet än den man skriver på innebär ett extra moment som är både tidskrävande och besvärligt. Därför underlättades arbetet genom att få över inspelningen till en dator. Den stora fördelen med att vi själva genomfört transkriberingarna är att vi genom detta arbete har grundligt satt oss in i vårt material (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:51).

Vi valde att reducera korta uppmuntrningar exempelvis “mmm” och aaahh” som vi intervjuare uttryckte i samtalen. De har ingen egentlig relevans för vårt material men det kan ge mer liv i texten när den läses på nytt, exempelvis vid kodningen. Även vid transkriberingen kunde vissa uttryckssätt underlätta arbetsmomentet genom att skriva ut dessa. Det innebar också att det var lättare att minnas samtalen och därmed underlätta orienteringen i materialet. Vi har valt att involvera längre pauser som uppstått under samtalen och när informanten haft specifika förändringar i tonläge. Anteckningar har diskret tagits när informanter gjort olika gester genom kroppsspråk. För att underlätta läsningen och förståelsen av texterna efter transkriberingen har vi lagt till komman och punkter i efterhand. Dock är detta justeringar som är viktiga att ha i åtanke då det leder till att en del av autenticiteten försvinner med detta (Denscombe, 2018:397). En svårighet vid transkribering av en inspelad intervju kan vara att höra vad informanten eller intervjuaren säger (Denscombe, 2018:397). Detta blev vi dessvärre varse vid några få tillfällen där vi inte fullt ut kan höra vad informanten säger, vilket vi markerat i vår transkribering. Det sammanlagda materialet som våra intervjuer generade i uppkom till 239 sidor, därför blev en reduktion av data relevant för att kunna få en bättre översikt.

#### **4.4.2 Reducering av data**

För att göra vårt material mer hanterbart har vi använt en analysteknik där vi kodat och kategoriserat transkriberingen (Lindgren, 2014:34). På så vis har vi kommit vi nära vårt material och det har underlättat synliggörandet av för oss intressanta delar. Därför är det i detta inledande skede av processen viktigt med ett öppet och förutsättningslöst förhållningssätt. Allteftersom



materialet koncentrerats blev vi mer selektiva och fokuserade på framträdande mönster som vi kunde uttyda (Rennstam & Wästerfors, 2015:224). Med detta tillvägagångsätt framkom flera återkommande kategorier, exempelvis ledarskap, enheter, likvärdighet, förutsättningar, team och stödfunktioner. Dessa låg till grund för kategoriseringen av materialet som gjordes med hjälp av färgkodning där olika färger användes för varje kategori. Eftersom detta arbete är en väldigt subjektiv process, så blev upprepningar en viktig och nödvändig del i denna procedur. Ur denna utgångspunkt var det en fördel att vara två eftersom vi har olika förförståelse, vilket möjliggör en ytterligare utvidgning av de tolkningar som gjorts utifrån materialet (Smith, Jarman & Osborn, 1999:234). Vi har under hela kodningsprocessen kunnat diskutera och utbyta reflektioner vilket hade blivit mer begränsat om arbetet genomförts av endast en individ.

#### **4.5 Etiska överväganden**

Det finns flera etiska överväganden som vi ställts inför under arbetsprocessen, exempelvis de relationer som uppstår mellan intervjuare och informanter, vilket aktualiserar moraliska överväganden. Det finns också andra aspekter att tänka på som rör människors integritet, varför principen om informerat samtycke utvecklats. Det är av stor vikt att redogöra studiens syfte och intervjupersonernas valmöjlighet att avbryta om så önskas. Det är viktigt att få intervjupersonen att känna sig bekväm och trygg inför vår hantering av informationen de återger, samt att denne känner att hens integritet respekteras. Därför är garanterad anonymitet och konfidentialitet centrala punkter i inledningsskedet (Ahrne & Svensson, 2015:29). Ett informationsbrev (se Bilaga 1) skickades i förväg till samtliga tillfrågade informanter, och initialt inför varje intervju har informerat samtycke tillfrågats. Vi har informerat alla informanter om att materialet och det som de delger oss under intervjuerna endast kommer att användas till denna studie (Repstad, 2007:90). Alla informanter har tillfrågats om de samtycker till att intervjuerna spelas in (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:50). De har även informerats om att det endast är författarna till denna studie och handledaren som har tillgång till inspelningen, att denna kommer att raderas när studien är färdig.

Ett annat etiskt dilemma vi diskuterade i samband med transkriberingen var angående hur vi skulle använda oss av citat från informanterna. Talspråk och textspråk är ofta väldigt olika, varpå vi valt att göra språket mer läsbart utan att ta bort någonting av innebörden (Trost,

2010:156-157). En annan anledning till denna justering av språket är för att vi inte vill att informanten ska framstå som ointelligent. Detta är inte helt ovanlig upplevelse om man får läsa talspråk, vi anser av denna anledning att det inte vore etiskt korrekt att skriva ut talspråk (Trost, 2010:157).

#### **4.6 Validitet och reliabilitet**

Ett sätt att uppnå trovärdighet med en kvalitativ studie är att med olika strategier försöka upptäcka brister och kvalitetssäkra våra analyser. Därför får detta i regel mer fokus vid kvalitativa analyser än reliabilitet och validitet (Lindgren, 2014:83-84). Genom att visa på en hög transparens och göra jämförelser mellan det intervjupersonerna berättar och de dokument vi har till vårt förfogande som berör samma ämne, kan vi bidra till ökad trovärdighet (Öberg, 2015:66). För att öka trovärdigheten visar vi i studien exempelvis hur organisationen är uppbyggd och förskolechefernas upplevelser kring detta. Vi har även fokuserat på att vara konsekventa i hur vi använder begrepp då detta också kan påverka studiens trovärdighet (Lindgren: 2014:83).

Ett sätt att göra en reliabilitetskontroll för transkriberingar är att lyssna igenom den inspelade intervjun samtidigt som man läser den färdiga transkriberingen (Öberg, 2015:63). Detta valde vi att göra för en av våra transkriberingar. För att förstärka intervjuernas reliabilitet har vi lagt fokus på att inte använda oss av ledande frågor (Kvale & Brinkmann, 2009:263). Dessa kan påverka informanten till att ge ett svar hen egentligen inte avser, vilket i sin tur leder till att annorlunda svar kan lämnas om en liknande fråga ställs igen.

### **5.0 Resultat och analys**

Nedan presenteras och beskrivs vårt bearbetade empiriska material. Vi kommer att redogöra för det i tre olika delar. Inledningsvis redogör vi för de förändringar som gjorts i kommunen för att uppnå likvärdighet avseende förskolechefernas förutsättningar att fullfölja sina arbetsuppgifter. Sedan följer empiri som beskriver rollen att vara förskolechef samt vad som påverkar likvärdigheten mellan deras arbetsuppgifter. Sista delen handlar om förskolechefernas upplevelser kring vad som påverkar arbetsuppgifternas likvärdighet. De två sista delarna avrundas med att vi beskriver empirin ur ett ANT-perspektiv.

## 5.1 Likvärdighet före omorganisationen

Ett syfte med omorganisationen i förskoleverksamheten var att uppnå likvärdighet i arbetsuppgifter för alla förskolechefer i kommunen. Skillnaden i antalet medarbetare och antalet förskolor en förskolechef ansvarade över varierade. Innan omorganisationen arbetade trettio anställda förskolechefer. *Tabell 1* tydliggör skillnader i antal medarbetare per förskolechef.

*Tabell 1. Antal förskolechefer och antalet medarbetare förskolecheferna ansvarade över.*

| Antal förskolechefer | Antal Medarbetare |
|----------------------|-------------------|
| 2                    | 15-19             |
| 2                    | 20-24             |
| 5                    | 25-29             |
| 11                   | 30-34             |
| 5                    | 35-39             |
| 3                    | 40-44             |
| 2                    | 45-49             |

Innan omorganisationen ansvarade två förskolechefer över cirka fyrtiofem medarbetare, medan två andra förskolechefer hade cirka femton medarbetare. Antalet medarbetare påverkar förskolechefernas möjligheter till ett nära ledarskap (Corin & Björk, 2017:39). Det blir tydligt att de inte arbetade under lika förutsättningar. Utöver skillnaden i hur många medarbetare förskolecheferna hade ansvar över, var spridningen i antalet förskolor också märkbar. Detta tydliggörs nedan i *Tabell 2*.

Tabell 2. Antal förskolechefer och antalet förskolor de ansvarade över.

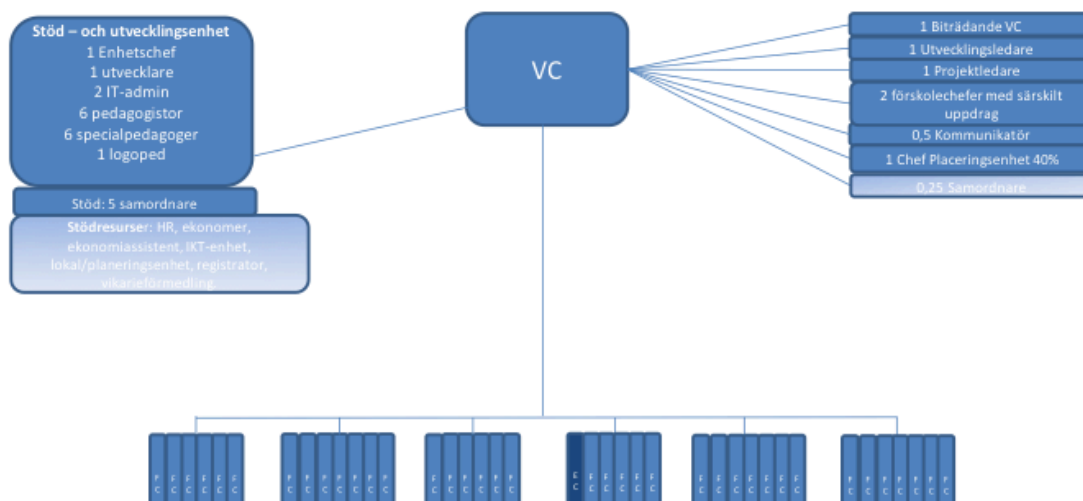
| Antal förskolechefer | Antal förskolor |
|----------------------|-----------------|
| 5                    | 1               |
| 8                    | 2               |
| 12                   | 3               |
| 5                    | 4               |

Det var lika många förskolechefer som hade fyra förskolor som en. Det var således inte en jämn fördelning i antalet förskolor som förskolecheferna ansvarade över. Det vanligaste var tre förskolor. Ett problem med detta var att de var geografiskt spridda.

Förändringarna som följde med omorganisationen skulle leda till att förskolecheferna arbetade under likvärdiga arbetsförutsättningar. De skulle få färre förskolor med mindre geografisk spridning samt färre antal medarbetare att ansvara över. För att uppnå likvärdighet anställdes åtta nya förskolechefer och två förskolechefer med särskilt uppdrag, vilket innebär att de stöttar upp vid vakanser och fungerar som mentorer till de nyare förskolecheferna. Runt verksamhetschefen anställdes bland annat en biträdande verksamhetschef utan personalansvar samt en enhetschef med ansvar över pedagogistor, som arbetar som stöd för den pedagogiska utvecklingen i förskolorna och specialpedagoger. Specialpedagogerna har i uppdrag att agera som stöd för personalen i förskolorna gällande barn som är i behov av särskilt stöd. Nedan följer *figur 1*, en bild över den nya organisationen.

Figur 1. Organisationsöversikt

## Förskoleorganisation 20190501



*Kommentar: Bilden kommer från Barn- och utbildningsförvaltningen i kommunen och visar hur organisationen kring verksamhetschefen är uppbyggd.*

Figur 1 visar hur organisationen runt verksamhetschefen (VC) är uppbyggd med stödfunktioner och andra centrala roller. Förskolecheferna är indelade i sex olika, dessa kommer vi att förklara senare i uppsatsen. Förändringsarbetet som genomförts för att uppnå likvärdighet mellan förskolechefernas arbetsuppgifter är omfattande. Utifrån ett ANT perspektiv har vi identifierat de mest relevanta aktörerna och följt deras interaktion med avsikten att uttyda nätverket närmast förskolecheferna. Nätverket kommer att redogöras för och beskrivas i takt med att vår empiri presenteras. För att förstå vad som utgör skillnaderna i förskolechefernas arbetsuppgifter och som påverkar denna likvärdighet mellan deras arbetsuppgifter följer nedan resultatet från våra intervjuer.

## 5.2 Förskolecheferna och deras roll

Förskolechefernas arbete styrs och regleras genom skollagen och läroplanen. Utöver dessa tillkommer flera åtaganden som ingår i deras roll, vilket framgår av våra informanter.

I min roll har jag, man kan egentligen dela upp det i två delar. Jag har ett uppdrag som staten ger mig via skollagen och läroplanen. Där det finns beskrivet vad mitt uppdrag och ansvar är gentemot ja, den svenska staten om man säger så. Och det är då naturligtvis delegerat via nämnden, så det blir också ett kommunalt uppdrag kan man väl säga. Utöver det som regleras i skollagen och läroplanen så har jag ju också det kommunen ålägger mig att ha. Det är det ekonomiska ansvaret för verksamheten och arbetsmiljöansvaret och personalansvaret. (Informant 5)

Genom intervjuerna blir det tydligt att rollen som förskolechef är otroligt mångfasetterad. Att följa läroplanen innebär ett tolkningsarbete där innebörden ska vidarebefordras och implementeras i förskolorna. Att få medarbetarna att jobba gemensamt för att uppnå de mål som finns i läroplanen är förskolechefens ansvar. Informanten pratar om det ekonomiska ansvaret vilket innebär att ansvara över budget, som förskolecheferna upplever att de inte har så stor möjlighet att påverka. Budgeten är till stor del kopplad till antalet barn som är placerade på förskolan. I personalansvaret ligger många åtaganden som innefattar alltifrån medarbetarsamtal, lönesamtal, kompetensutveckling och rehabiliteringssamtal. Alla informanter delger liknande upplevelser som skildrar deras komplexa roll.

Det är nästan lättare att säga vad som inte ingår. Näe men alltså jag har ju ekonomiskt ansvar för budget, jag har ansvar för planeringar, placeringar, jag har ansvar barn, vårdnadshavare, medarbetare, jag har ett särskilt ansvar för brand, alltså som skyddsombud, herregud vad har jag mer... fakturor och alla dom bitarna har man (Informant 10).

Genom informanternas svar på frågan om vad som ingår i deras yrkesroll framträder en mångfasetterad en roll. Flera uppger att det är svårt att beskriva vad de gör under en arbetsdag. Förskolecheferna ska leva upp till riktlinjer från skollagen och läroplanen samtidigt som de ska finnas till för medarbetare, barn och vårdnadshavare. En stor del i rollen utgörs av att vara både ledare och chef. Samtliga förskolechefer gör en distinktion mellan dem, vilket tydliggörs nedan.

Jag tänker chefskapet, för mig är ju det när jag verkligen behöver gå in och sätta ned foten, och så här är det. Eller i myndighets beslut [...] och ledarskap är ju den andra mjukare delen [...] (Informant 3)

Förskolecheferna beskriver chefskapet som den hårdare delen i arbetet, där man tar beslut kring sakfrågor som inte går att diskutera, exempelvis ekonomi. En informant förklarar chefskapet som att peka med hela handen. Chefskapet anses ingå i rollen men främst genom det mandat det innebär i att fatta beslut angående verksamheten. Ledarskapet ger uttryck för mjuka värden där medarbetare involveras i olika frågor. Att medarbetarna känner sig delaktiga och involverade ses som viktigt för ett bra ledarskap.

Alltså jag märker att när jag involverar mina medarbetare i det som ska göras, så blir det ett samspel mellan oss och då blir det ett bra ledarskap. (Informant 9)

Ledarskapet handlar om dialog och att involvera sina medarbetare för att få alla att arbeta i samma riktning. Informanterna anser att ledarskapet är någonting som individen måste förtjäna, även om det ingår i arbetsrollen. Att bedriva ett nära ledarskap är en del av uppdraget och är någonting vi upplever att förskolecheferna eftersträvar. Trots att förskolecheferna gör en distinktion mellan ledarskap och chefskap så anser de att båda är viktiga delar i rollen. Det framgår utifrån våra intervjuer att förskolecheferna brinner för sitt yrke och att det finns många positiva sidor av arbetet.

Det är det bästa ska jag säga, man får komma till jobbet och vara filmstjärna. Det är så! I och med att jag inte inne på avdelning hela dagen, så när jag kommer så kommer de springande [...] alltså jag älskar det. (Informant 10)

Många förskolechefer lyfter fram att barnen är en stor källa till positiv energi. Samtliga informanter har tidigare arbetat som förskolelärare och uppger att de saknar arbetet med barnen. Förskolecheferna delger att under slitiga perioder kan barnen vara en källa till positiv energi. Detta uppges vara en anledning till att vilja arbeta nära den operativa verksamheten, inte enbart för att kunna bedriva ett nära ledarskap utan också för att bygga upp relationer till barnen och dess vårdnadshavare.

### **5.3 Vad påverkar likvärdigheten i förskolechefsrollen?**

Nedan framkommer bilden av den problematik som finns gällande likvärdighet mellan förskolechefernas arbetsuppgifter i verksamheten.

### 5.3.1 Förskolechefernas arbetsteam påverkar likvärdigheten i arbetsuppgifter

Alla förskolechefer är indelade i och arbetar tillsammans i vad som kallas *team*. De är uppdelade i sex team där det arbetar sex eller sju förskolechefer. I varje team har en av förskolecheferna en teamledarroll. Innan teamen infördes arbetade alla förskolechefer enskilt och utan möjlighet till något stöd från kollegor, vilket den tidigare verksamhetschefen redogör för.

Jag delade in förskolecheferna i 6 olika grupperingar och tanken då när man jobbar i team så träffas man i team och då måste man ju se till att, jaha varför ska vi vara tillsammans? Ja jo för att målet är det här. Ni får de här uppdragen att jobba med och säkerställa att ni gör det här tillsammans. Det här var ju ett sätt att tvinga på dem att samarbeta vilket de inte hade gjort så mycket tidigare. (Tidigare verksamhetschefen)

Teamen infördes av den tidigare verksamhetschefen innan omorganisationen. Tanken var att teamen skulle leda till ett samarbete mellan förskolecheferna där de kunde byta tankar och idéer. Detta skulle möjliggöra att de i större utsträckning skulle arbeta tillsammans mot gemensamma mål. För att främja detta gavs förskolecheferna olika uppdrag och frågeställningar att gemensamt arbeta med. Teamen har sedan införandet vuxit i betydelse. I teamen kan förskolecheferna dela erfarenheter med varandra om hur de arbetar på sina respektive enheter och på så vis vara ett stöd för varandra, detta framkommer av våra informanter.

Känslan jag har och som vi har, alla i teamet, är att vi är ett välfungerande team. Att vi tar hjälp utav varandra. Vi ger varandra stöttning och vi ställer upp för varandra när det är tunga saker och såhär, och samtidigt så har vi roligt tillsammans också.  
(Informant 9)

Genom teamen har förskolecheferna fått möjlighet till kollegialt stöd. Rollen som förskolechef är komplex. Mycket kan hända under en dag. Kollegor att vända sig till blir viktigt. Att kunna diskutera frågor, tankar och idéer med kollegor som har liknande upplevelser och erfarenheter uppges vara det viktigaste med teamen.

Förskolecheferna träffas i teamen en gång varje vecka och arbetar tillsammans med olika frågeställningar. Dessa berör allt från hur man lägger semesterplaneringar till att gemensamt



tolka läroplanen. Det framkommer även att teamen fyller en viktig funktion när det kommer till nyanställda förskolechefer. Genom tillhörigheten till ett team kan de få hjälp att komma in i arbetet, möjlighet att ställa frågor och få stöd av kollegor. Det kollegiala stödet som förskolecheferna anser är viktigt, fanns inte innan teamen. Däremot slås vi av att teamen verkar ha fått motsatt effekt i flertalet andra aspekter, vilket framkommer nedan.

En fara med teamen är att vi blir som kluster liksom. Det är sex stycken olika där det växer fram olika kulturer och olika sätt att liksom lösa saker och se på saker och så vidare. (Informant 7)

Flertalet förskolechefer har redogjort för liknande berättelser som ovan. De upplever att problem som uppstår för den enskilde förskolechefen ska behandlas inom teamet. Detta kan i sin tur leda till att förskolecheferna i respektive team uppnår likvärdiga arbetssätt. Det kan leda till att det uppstår skillnader mellan teamen där alla team hittar ett arbetssätt för att hantera frågeställningar som fungerar bäst för dem. Det uppstår därmed en likvärdighet inom teamen men leder till en större ojämlikhet mellan dem.

Ibland så tror jag att teamen har skapat ännu större klyftor oss emellan, faktiskt, om jag ska vara ärlig. (Informant 10)

Istället för att föra samman förskolecheferna och få dem att arbeta i samma riktning, har det blivit sex olika uppdelningar där förskolecheferna i teamet håller sig till varandra. Det framkommer att de väljer att hålla sig till sitt team när alla förskolechefer är samlade. För att motverka detta brukar diskussioner ske i tvärgrupper. Flera informanter upplever att i och med att teamen fått en större betydelse i förskolechefernas arbete har teamledarrollen blivit en viktig position, främst då det gäller kommunikation.

Min teamledare kommer ju med information från verksamhetschefen, å så ska vi ska diskutera saker eller vad vi tänker, som hon sen får leverera tillbaka till verksamhetschefen. (Informant 10)

En stor del av kommunikationen med verksamhetschefen går via teamledaren. Förskolechefen som innehar teamledarrollen blir ansvarig för att förmedla information. Teamledarna har

regelbundna möten med verksamhetschefen. Från dessa får de information som ska föras vidare till teamen. Förutom information kan det även vara frågeställningar och problemområden som verksamhetschefen vill att teamen ska diskutera, varpå teamledaren ska föra tillbaka förskolechefernas synpunkter. Flera informanter delger att detta kan ses som problematiskt.

Jag tycker att teamen har blivit alldeles för starka. Och så ska liksom frågan tas via teamledaren och ledet fram till chef blir ju längre. Och jag vet ju inte hur min teamledare presenterar det. (Informant 3)

Då problem och funderingar främst ska gå via teamen upplever förskolecheferna att kommunikationsvägen till verksamhetschefen blivit längre. Problematiken anses ligga i att inte kunna diskutera direkt med sin närmaste chef. Förskolecheferna uttrycker en oro angående hur synpunkter och åsikter förmedlas. Människor kan förmedla information på olika sätt, som kan leda till andra effekter än den ursprungliga tanken. Problem förskolecheferna upplever som stora kan förminsкас eller förändras under överföringen. Innebörden av informationen skulle kunna gå förlorad eller förändras längst vägen.

Förskolecheferna uppger att teamen kommer med både för- och nackdelar. Då det kollegiala stödet ses som viktigt uppstår det en problematik kring att teamen blir tätt sammanslutna och därigenom olika. Det här är en aspekt till varför likvärdigheten mellan förskolechefernas förutsättningar och deras arbetsuppgifter inte är uppnådd. Det framkommer också andra viktiga faktorer som påverkar likvärdigheten i arbetsuppgifterna mellan förskolecheferna.

### **5.3.2 Antalet förskolor påverkar likvärdigheten**

Förskolechefsrollen innefattar mycket administrativt arbete, i läroplanen går det att utläsa om förskolechefens ansvar att "systematisk och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten" (Skolverket:16). Det framkommer även att de ansvarar för upprättandet av handlingsplaner gällande exempelvis diskriminering, detta innefattar också utvärderingar av dessa (Skolverket:16). Fler informanter tar problematiken kring att ha flera olika handlingsplaner att upprätta.

Om det ska göras en plan, så ska jag göra tre. Jag måste göra tre budgetar, tre planer mot diskriminering, tre verksamhetsplaner, tre uppföljningar. Tre av allting. (Informant 6)

En förskolechef som ansvarar för tre förskolor måste därmed genomföra liknande arbetsuppgifter tre gånger. Förskolorna drivs som egna enheter och skiljer sig åt. De är av olika omfattning som innebär olika siffror och antal medarbetare. Verksamhetsplaner, budgetar och uppföljningar av olika slag är förskolechefens ansvar. Detta medför en omställningsprocess för förskolechefen inför arbetet som ska göras i varje enskild förskola. Att upprätta en verksamhetsplan tre gånger jämfört med en gång, innebär en stor skillnad i arbetsbörda. Dessa administrativa uppgifterna leder till skillnader i likvärdighet i uppdraget. Det är dock inte endast mängden arbete som påverkar, utan även den tid det tar.

Det är ett digitalt system och då ska varje enhet naturligtvis redovisas för sig. Så det mina kollegor gör en gång, det får jag göra tre, och det tar eh tre gånger så lång tid. För en förskola tar det kanske, säg att man lägger ned 6 timmar på det. Då blir mitt jobb 18 timmar. (Informant 5)

En del i läroplanen anger skyldigheten att varje förskola ska upprätta en verksamhetsplan. För en förskolechef som ansvarar över fler förskolor innebär det att mycket mer tid får läggas på detta. En förskolechef med tre enheter får lägga tre gånger så mycket tid på administrativa uppgifter mot vad en kollega som ansvarar över en förskola, vilket inte upplevs som likvärdiga förutsättningar. Förskolecheferna menar att den tiden istället kunnat läggas på ett nära ledarskap. Att bedriva ett nära ledarskap handlar bland annat om att kunna vara tillgänglig för medarbetarna. Detta synliggör att vissa förskolechefer kan ägna mer tid till sina medarbetare än andra, vilket påverkar likvärdigheten för de arbetsuppgifter som ingår i ledarskapet. Det är inte bara tidsaspekten som påverkar förskolechefer med fler enheter, utan att de inte har möjlighet att spendera lika mycket tid i de olika operativa verksamheterna. Denna problematik har uppmärksammats av alla förskolechefer, även de som ansvarar över endast en förskola.

Tidigare hade jag tre förskolor. Att då göra allting tre gånger eller att finnas för tre olika sammanhang, är stor skillnad mot vad det är nu. Och hur jag planerar min tid, när jag är var. Känslan att faktiskt hinna tänka en tanke färdig på ett annat sätt, att okej på den här förskolan behöver vi jobba med det här, ja men då gör vi det. Att

kunna vara mer strategisk i mitt tänk, jag tycker att jag har mycket bättre förutsättningar. (Informant 7)

Tiden förskolecheferna kan tillägna den pedagogiska verksamheten blir mer begränsad för de förskolechefer som ansvarar för flera enheter. Fler enheter innebär en tuffare arbetssituation. Att vara ledare innebär att kunna se det sammanhang de befinner sig i och anpassa sig till olika situationer. Förskolechefer med fler än en förskola har olika kontexter att förhålla sig till. Alla förskolor är olika avseende antal avdelningar, medarbetare och barn, vilket innebär att förskolechefen behöver hitta arbetssätt som passar bäst för att driva dessa. Förskolorna är dessutom olika utformade. De flesta förskolecheferna anser att det vore optimalt att ansvara över endast en förskola, med alla medarbetare samlade.

Den som har en förskola, men en stor, den kanske har lika många pedagoger, men de har dem på ett ställe. Jag får göra en skydds rond på varje med uppföljning, jag får göra en enkät och följa upp på varje, både personalenkät, barnenkät ja, alla de här grejerna får jag göra tre gånger [...] att ha tre enheter är ganska mycket mer jobb än att ha en enhet, fast vi har lika många pedagoger. (Informant 4)

En del av syftet med omorganiseringen var att förskolecheferna skulle få färre medarbetare och färre enheter att ansvara över, vilket har uppnåtts för vissa förskolechefer. Det har visat sig vara väldigt individuellt hur många medarbetare som är ett lagom antal att ansvara över. Somliga anser att tjugo medarbetare är det maximala antalet, medan andra tycker att femtio fungerar bra. Att ha ett stort antalet medarbetare att ansvara över påverkar förskolechefens situation och kan vara tidsabsorberande, genom exempelvis medarbetar- och lönesamtal samt de administrativa uppgifterna som kommer med att ha anställd personal. Informanternas upplevelser tyder på att antalet enheter och spridningen på medarbetarna är en viktig aspekt för likvärdigheten i deras arbetsuppgifter.

Jag flängde ju som en jojo, jag kanske såg mina medarbetare en gång i veckan. Jag vill ju sitta ute på förskolan så jag hade en placering kanske i en skrubbe för det fanns inget riktigt rum. Utan det kunde vara ett förråd som jag gjorde om till mitt kontor och sen så åkte jag mellan och försökte vara liksom ett sms bort. (Informant 3)

Att ha medarbetare på flera olika fysiska platser upplevs som en svårighet då det är omöjligt att finnas till för alla samtidigt. Enligt Skagert et.al., (2004:38) är en viktig del i ledarskapet att

kunna vara på plats och skapa relationer till sina medarbetare. Detta ses som en svårighet för förskolecheferna då de slits mellan enheterna. Den nya organisationen innebar att flertalet förskolechefer fick nya förskolor att ansvara över, detta skulle minska det geografiska avståndet mellan förskolorna med samma förskolechef. Informanter som har påverkats av denna förändring upplever att det har inneburit bättre förutsättningar då de fått närmare avstånd mellan förskolorna. Tidigare tog resande mellan förskolorna en stor del av förskolechefens tid. Restiden upplevs nu ha minskat.

En annan viktig aspekt angående förskolechefernas likvärdighet i arbetsuppgifter är att ett flertal förskolor inte inrymmer något kontor. Förskolecheferna har ingen naturlig arbetsplats där de kan utföra sina administrativa uppgifter. Det upplevs som problematiskt då deras kontor måste förläggas någon annanstans, vilket innebär att de inte har lika mycket tid att spendera i den operativa verksamheten. De nya förskolorna i kommunen byggs alla med kontor men många lokaler är fortfarande gamla och inte anpassade efter förskolans ändrade status till en utbildningsnivå. Med förskolans ökade betydelse har också betydelsen av förskolechefernas position ökat. Förutom de administrativa svårigheterna och den tid dessa tar, den geografiska spridningen samt avsaknaden av kontor upplever förskolecheferna en problematik med att ansvara över flera förskolor.

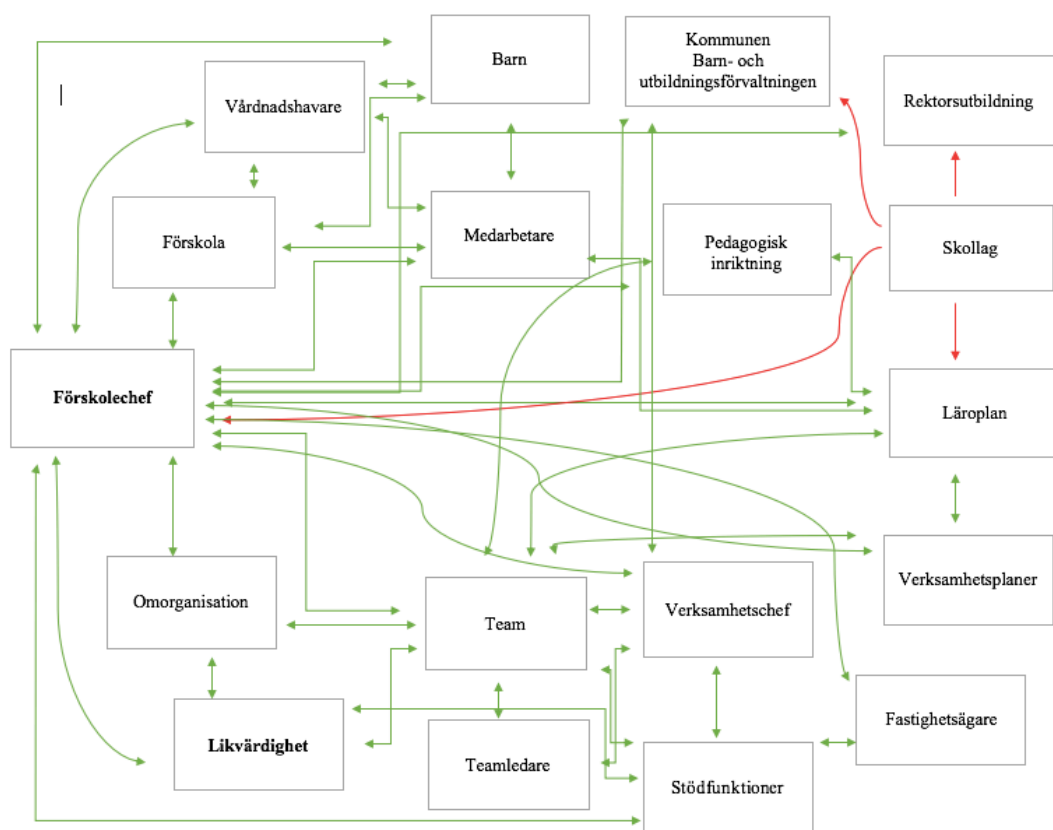
Jag har tre förskolor. Den ena kommunal, då har jag en kommunal fastighetsägare och en fastighetsförvaltare som blir min kontaktperson. Sen har jag två privatägda fastigheter, två olika. Så då har jag kontakt med två olika fastighetsägare och så den kommunala fastighetsförvaltaren som går in och stöttar upp. (Informant 4)

Ytterligare en svårighet som framkommer är att lokalerna som inrymmer den operativa verksamheten ägs av olika externa parter. Flera fastigheter sköts via en stödfunktion, fastighetsavdelningen. Olika upplevelser förekommer angående kontakten till de olika fastighetsägarna, vissa förskolechefer uppger att det är de själva som håller i kontakten. Detta påverkar likvärdigheten då det leder till att vissa förskolechefer har flera parter att vända sig till, medan somliga endast har kommunalägda fastigheter och endast har kontakt med fastighetsförvaltningen.

### 5.3.3 Ur ett Aktör-nätverksteoretiskt perspektiv

Genom att vi följt aktörer och processer som förskolecheferna är en del i och påverkas av, har ett nätverk framträtt, detta illustreras i *figur 2*.

*Figur 2. Förskolechefernas nätverk*



*Kommentar: De röda pilarna innebär att påverkan endast går åt ett håll. De gröna pilarna innebär att det finns en ömsesidig påverkan mellan aktörerna.*

Ovan tydliggörs ett nätverk som vid första anblick framträder som ett rörigt nystan av olika förbindelser. Det är en illustration över de komplicerade sammanlänknings som utgör nätverket, där förskolechefen och likvärdighet fått centrala positioner. Det vi syftar på med likvärdighet i nätverket ovan avser likvärdighet mellan förskolechefernas arbetsuppgifter. Likvärdighet blir en viktig aktör i relation till deras förutsättningar. Förutsättningarna avser dels läroplanen och skollagen samt andra organisatoriska förutsättningar: relationerna till flera fastighetsägare, teamen, medarbetare, förskolans miljömässiga förutsättningar och tillgången

till stödfunktioner. Utöver dessa finns också relationen till barnen och deras vårdnadshavare som ytterligare en dimension.

I de flesta fall går kopplingarna mellan aktörerna åt båda hållen, vilket innebär att aktörerna påverkar varandra. I vissa fall är det en enkelriktad påverkan, exempelvis mellan skollagen och förskolechefen. Det framkommer också att det finns indirekta kopplingar mellan aktörerna som utgör en viktig länk i nätverket och påverkar förskolechefen, exempelvis mellan förskolechefen och teamledare.

### **5.3.4 Resultatet ur ett Aktör-nätverksperspektiv**

Ledarskap är en viktig aspekt utifrån hur information förmedlas. Det är inte endast individens eget mottagande som påverkar, det finns en relationell aspekt i detta där relationer och konflikter får betydelse. Det framgår av intervjuerna att läroplanen är något teamen tolkar tillsammans, för att sedan förmedla dess budskap vidare till medarbetarna. Det ligger i översättningens natur att flera aspekter avgör vilken betydelse informationen får: dels hur medarbetarna tar emot och tolkar detta, men också hur de förvaltar given information tillsammans med den relationella aspekten. Översättningen av läroplanen görs av aktörer i flera led, den tolkas av förskolechefen och den tolkas gemensamt i teamen där delar av de andras subjektiva uppfattning av läroplanen tillförs. Därefter ska förskolechefen som medlare kommunicera ut informationen. Hur detta förmedlas får också betydelse då det är skillnad om det görs i textform, verbalt eller både och.

Teamledaren är både aktör och medlare. Hen ska inte endast förmedla den information som bearbetats inom teamen och som ska till medarbetarna, utan även information avsedd för verksamhetschefen. Av våra informanter framkommer en oro för hur synpunkter och frågeställningar formuleras och presenteras. Där kommer ske många översättningar när det passerar många aktörer på ett sätt som inte sker vid direkt kommunikation.

Det blir en större administrativ arbetsbelastning för förskolechefer med flera enheter. Samma grundbudskap ska förmedlas i flera led till olika mottagare. Detta budskap behöver även anpassas för flera olika enheter eftersom samtliga förskolor har olika förutsättningar.

Förskolecheferna som har flera förskolor behöver göra flera olika översättningar av samma budskap. Detta medför att budskapet inrymmer fler tolkningar då ytterligare anpassningar måste göras för varje enskild enhet. Ett färre antal enheter innebär färre översättningar och tolkningsmöjligheter av samma budskap.

Ur ett Aktör-nätverks perspektiv är både medarbetare, kollegor och verksamhetschefen aktörer, samtliga är också medlare. Förskolecheferna blir aktörer genom att deras handlingar påverkar andra, exempelvis i form av beslutsfattare. De fungerar som medlare genom exempelvis läroplanen, vilken också är en aktör men en icke-mänsklig, då den påverkar andra aktörer och är stabil. Förskolechefernas roll är att implementera läroplanen och genom denna aktivitet sker en översättning. Denna aktivitet gör läroplanen till en aktör när den översätts av förskolecheferna till medarbetarna i den operativa verksamheten, den gör också förskolechefen till medlare. Läroplanen är upp till förskolecheferna att tolka och där varierar ibland deras förutsättningar, exempelvis beroende av teamens sammanhållning. I ett tätt sammankopplat team med goda relationer och bra kommunikation finns helt andra möjligheter att bearbeta och reflektera över läroplanens tillämpning än i ett team där sammanhållningen är något mer särkopplad. Beroende av vilken förskolechef det är och vilket team denna tillhör kan förvaltning och genomförande av läroplanen variera.

Strävan efter likvärdighet mellan förskolecheferna har varit en stark drivkraft för att uppnå en bättre arbetsmiljö. Det nätverk som växt fram genom aktörernas handlingar tillsammans med omorganisationens syfte utgör många olika processer och dimensioner. Varje mänsklig aktör reflekterar och tolkar information från såväl mänskliga som icke-mänskliga aktörer, vilket ger utrymme för missförstånd. Dessa moment påverkar sedan processens riktningar och medlarens översättningar blir viktiga beståndsdelar för vilket budskap som når aktörerna och hur de vidare transformeras och översätts.

#### **5.4 Förskolechefernas upplevelse av likvärdighet i den befintliga organisationen**

Avsikten med den nya organisationen var att uppnå likvärdiga förutsättningar för förskolecheferna i deras dagliga arbete. För att uppnå detta anställdes flera förskolechefer. Alla skulle få färre enheter och medarbetare att ansvara över. De redogörelser vi tagit del av vittnar



om att detta inte har lyckats fullt ut. Det kvarstår fortfarande förskolechefer som ansvarar över fler än två förskolor. Dessa förskolechefer har därmed en större arbetsbörda än den som har en förskola, vilket bidrar till att likvärdighet i arbetsuppgifter inte uppnås. Flera förskolechefer uppger att det finns även andra aspekter som påverkar.

#### **5.4.1 Rektorsutbildningen upplevs påverka arbetsuppgifternas likvärdighet**

Den 1 juli 2019 införs en ändring i Skollagen (2010:800). Den nya lagen fastställer att alla som är chef över en förskola ska ha titeln rektor (Sveriges riksdag, 2019). Detta innebär att kommunen ansvarar över att alla förskolechefer har den utbildning som krävs för att inneha positionen. Rektorsutbildningen är på akademisk nivå och innefattar 30 högskolepoäng (Skolverket, 2019). Genom våra intervjuer framkommer att flertalet förskolechefer läser utbildningen just nu. De som gör det studerar 20 % i veckan vilket motsvarar en heldags arbete och tar i denna takt tre år att genomföra. Informanterna delger att utbildningen påverkar deras dagliga arbete.

Nu läser ju jag rektorsprogrammet [...] tiden som jag skulle behöva lägga ner på det kan jag ju inte ta från verksamheten. Och det känner jag att.... det blir på bekostnad av min fritid [...] Egentligen så ska man ju avsätta en dag, typ tisdagar då är jag hemma och pluggar. Men det funkar inte, alltså... det är lätt för min chef att säga det "ja, då får man fixa det"...ja, fast sen så bokas det in saker som jag inte rår för och... jag måste ju ändå hinna med det jag ska på jobbet [...] (Informant 8)

Informanterna som läser programmet upplever det svårt att balansera utbildningen med arbetsuppgifterna. Studerar de hemifrån finns arbetet ändå kvar när de kommer tillbaka, vilket innebär att arbetsuppgifterna läggs på hög. Därför blir möjligheterna att ligga i fas med arbetet begränsat och blir en orsak till stress. En svårighet med utbildningen är att förskolecheferna behöver vara borta från den operativa verksamheten, de upplever att de är där i för liten utsträckning ändå. Att vara borta mer skulle innebära mindre tid för medarbetarna, barnen och vårdnadshavarna. För att motverka detta jobbar de 120 %. Detta påverkar deras fritid genom att de studerar på kvällar och helger. Det framkommer att förskolecheferna inte kan påverka sina arbetsdagar fullt ut. Obligatoriska möten kan bokas in, vilket upplevs som en svårighet när de ska planera sina studier. De upplever att tiden de har för sina dagliga arbetsuppgifter och den

operativa verksamheten försämras som en följd av utbildningen. Det har även sagts att vissa förskolechefer fått extra stöd i anslutning till utbildningen men att andra inte får det, något som leder till en känsla av orättvisa. Förskolecheferna som läser rektorsutbildningen anser att den påverkar likvärdigheten i arbetsuppgifter mot de som inte läser utbildningen. De delger även andra upplevelser kring vad som påverkar likvärdighet i deras förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter.

#### **5.4.2 Förskolechefernas upplevelser av arbetsteam**

I förskoleverksamheten finns det sex arbetsteam som är geografiskt indelade, i dessa jobbar antingen sex eller sju förskolechefer tillsammans. På landsbygden är antalet mindre förskolor fler, vilket innebär att det är vanligt att förskolecheferna ansvarar över fler förskolor. Dessa förskolechefer hamnar i samma team, vilket innebär att det blir olika många förskolor kopplade till varje team. Våra informanter redogör för att teamen inte är lika stora, vilket upplevs påverka olika stödfunktioner.

Dom här teamen som vi har, [...] det är 6 stycken, dom är inte lika stora, det är inte lika många... alltså, jag jobbar i ett enormt team. Alltså vi har så många förskolor. Och de är geografiskt utspridda, medans det finns team som är.. om man säger, dom är få i teamet, varje chef i sin tur har få förskolor eh.. Det blir ett litet, en kompakt historia... Men för närvarande så är stödet utdelat lika. Vilket gör att när dom har tillgång till en pedagogista så jobbar den pedagogistan nästan på personnivå. Medans vi har en pedagogista som ska jobba mot... alltså kanske en grupp per chef. Alltså.. det är inte likvärdigt! (Informant 5)

Förskolecheferna upplever att stödfunktioner som är anslutna till teamen påverkar deras likvärdighet i arbetsuppgifter kopplade till olika stödfunktioner. I den nya organisationen är det sex anställda pedagogistor, vilka är ett stöd till förskolans personal i deras pedagogiska arbete med barnen (Eklöf, 2016). Stödet är delat jämnt mellan teamen. De får lika mycket tid med pedagogistorna och detta upplevs som en ojämn fördelning. De team som har flera förskolor kopplade till sig, får mindre tid per medarbetare. Teamen som har färre anslutna förskolor kan få stöd av pedagogistorna i större utsträckning då det finns färre förskolor per team att besöka. Förskolecheferna upplever att detta också gäller andra stödfunktioner kopplade till teamen.

Samma sak gäller ju samordnare, om dom ska fördelas sin tid och specialpedagogerna, det blir ju en skillnad, om det lilla pytteteamet har en specialpedagog och dom har sin bht, då kommer ju den personen till den förskolan och har bht hos den chefen, medan samma... när specialpedagogen kommer till mig då måste jag samordna mina tre förskolor. Föra att de ska, alltså det blir... det känns som att det blir ett glesare stöd i vårt team [...] (Informant 5)

Det framgår att det är en skillnad i de barn- och hälsoteammöten (bht) som genomförs med specialpedagogerna, vars kunskap ligger i hantering av barn med behov av särskilt stöd (Renblad & Brodin, 2014:304). Specialpedagogerna ska bidra med stöd till medarbetarna i deras arbete med barnen. Förskolecheferna upplever en problematik kring de olika stödfunktionerna och hur de fördelas. Stödfunktionerna är fördelade så att teamen ska få ett likvärdigt stöd, dock har ingen hänsyn tagits att teamen är olika stora. Detta leder till att förskolecheferna upplever att det inte finns likvärdiga förutsättningar för deras arbetsuppgifter inom teamen.

Stödfunktionerna verkar till viss del ha nått den funktion som avsetts. Förskolecheferna upplever dock att det mesta stödet hamnat runt verksamhetschefen. Förskolecheferna spekulerar även kring risken att det är på väg tillbaka till hur det var tidigare, med uppdelningar och att flera chefer återigen kommer att få fler förskolor att ansvara över.

### **5.4.3 Ur ett Aktör-nätverksperspektiv**

För att tydliggöra hur ovannämnda aktörers positioner står i förhållande till nätverket som tidigare beskrivits, relaterar vi tillbaka till *figur 2* (se s.38). Rektorsutbildningen är en aktör som sammansluts med skollagen och förskolecheferna. Lagen stiftas av Sveriges riksdag och ska vidarebefordras till berörda parter om de bestämmelser som gäller. Skollagen är en mellanhand och fungerar som en länk mellan riksdagen (en aktör) och förskolechefen (en aktör), dock tillför den ingen ny betydelse i överförandet. Även rektorsutbildningen är en mellanhand. Exempel på medlare är föreläsarna på rektorsutbildningen. Deras undervisning präglas av deras tolkningar av undervisningsmaterialet och undervisningsstilar, varav

informationen kommer läggas fram olika beroende på vem som undervisar. Utifrån detta kommer förskolecheferna påverkas olika och tolka informationen subjektivt.

En avsikt med rektorsutbildningen är att uppnå en jämnare utbildningsnivå för alla förskolechefer i landet, varför lagen inrättats. Ur ett microperspektiv verkar rektorsutbildningen ha, åtminstone tillfälligt, en negativ inverkan på likvärdighet i förskolechefernas arbetsuppgifter. Då arbetssituationen för vissa inte stöttas till fullo för att upprätthålla såväl uppdraget som utbildningsskyldigheten, leder detta till bristande likvärdighet i deras arbetsuppgifter. Om än en begränsad tid på tre år, så är det tillräckligt länge för att få stor betydelse.

Arbetsteamerna var ett försök att uppnå likvärdighet mellan förskolecheferna, men detta försvåras av att resurserna blivit ojämnt fördelade. Relevant att notera är att antalet aktörer involverade i varje team varierar. Enheterna är också aktörer, därför varierar antalet aktörer som påverkar förskolecheferna beroende på antalet enheter. Detta kan vara en orsak till den ojämna fördelningen, vissa förskolechefer har fler enheter och därför utgörs deras nätverk av fler aktörer än för förskolechefer med färre förskolor. Stödfunktionerna till arbetsteamerna är jämnt fördelade sett ur antalet förskolechefer men inte till antal förskolor. Stödfunktioner, som exempelvis samordnare (en aktör), har för avsikt att stötta varje team. Ett team med förskolechefer som har många olika enheter innebär att samordnare ska nå fler aktörer att förmedla och dela information till. Detta skapar utrymme för flera olika översättningar och även begränsningar i dessa, då tiden inte finns i lika stor utsträckning för alla. I vissa team kan stödet fås på personnivå, medan det blir mer generellt i andra. Vår uppfattningen är att kvalitet och räckvidd på översättningarnas påverkas av detta och därför nyttjas också stödfunktionerna väldigt olika.

## **6.0 Slutdiskussion**

I följande kapitel förs en diskussion kring det resultat som framkommit i studien. Resultatet sätts i relation till tidigare forskning och vi resonerar kring hur vårt metodval påverkat resultatet.

Våra teoretiska utgångspunkter lyfts även upp och problematiseras. Slutligen resonerar vi kring vad som skulle kunna vara av intresse för vidare studier.

## **6.1 Sammanfattning**

Det har synliggjorts att flera viktiga aspekter påverkar likvärdigheten i förskolechefernas arbetsuppgifter. Hur många förskolor en förskolechef är ansvarig över är en viktig aspekt till att denna likvärdighet inte uppnåtts. Andra aspekter som påverkar likvärdigheten i deras arbetsuppgifter är de administrativa uppgifterna kopplade till varje enskild förkola, medarbetare på geografiskt spridda platser samt olika fastighetsägare. En annan viktig faktor är arbetsteamerna. Dessa är skapade för att få cheferna att i större utsträckning arbeta tillsammans på ett likartat sätt. Det har dock framkommit att det snarare blivit någonting som i längden leder till större skillnader mellan cheferna, då det skapas olika sätt att se på saker och olika värderingar i teamen.

Förskolecheferna upplever att omorganiseringen har inneburit förändringar som gynnat vissa förskolechefer men inte andra. Det finns fortfarande förskolechefer som ansvarar över fyra förskolor medan andra har en, vilket leder till en känsla av orättvisa. Många har därför inte möjlighet att arbeta nära den operativa kärnan och måste dela sin uppmärksamhet och tid på flera olika platser. Detta innebär att de inte har lika förutsättningar för att lära känna barnen och deras vårdnadshavare, men har ändå samma ansvar. Rektorsutbildningen och arbetsteamerna upplevs också påverka likvärdigheten i deras arbetsuppgifter. Den tar tid ifrån den operativa verksamheten och minskar förutsättningarna för ett nära ledarskap.

## **6.2 Likvärdighet - vad innebär det?**

Vårt intresse inför denna studie grundar sig i det ökade målet att skapa likvärdiga förskolor i Sverige. När det gäller skolan handlar likvärdighet om att mäta elevernas olika resultat, vilket inte är applicerbart i förskolan då man inte mäter detta. Fokus hamnar istället på kvalitetsarbetet inom förskolan. Var hamnar förskolecheferna i detta nya fokusområde då kvalitetsarbetet är deras ansvar?

I vår studie har vi visat att verksamheten ville uppnå likvärdighet i förskolechefernas arbetsuppgifter genom att minska antalet anställda samt göra förändringar i de förskolor som förskolecheferna ansvarade över för att minska den geografisk spridning mellan dessa. För att uppnå detta anställdes flera förskolechefer och andra stödfunktioner. Däremot har förskolecheferna delgivit upplevelser som visar att bilden av likvärdighet i deras arbetsuppgifter är mer komplex än så. Det handlar inte främst om antalet medarbetare eller enheter i sig, utan om de administrativa uppgifterna kopplade till exempelvis verksamhetsplaner, utvärderingar och budget. Att ansvara över flera enheter innefattar även svårigheter i den geografiska spridningen samt att lokalerna ägs av olika externa parter. De team som förskolecheferna arbetar i samt rektorsutbildning har också visat sig vara viktiga faktorer som påverkar denna likvärdighet.

Likvärdighet skapas och tolkas på olika vis beroende på vad som ska uppnås. För att barnen ska få tillgång till kvalitetsmässigt likvärdiga förskolor anser vi att det är av stor vikt att se till förskolechefernas förutsättningar i arbetsuppgifter och vilka möjligheter de har att faktiskt skapa likvärdiga förskolor. De förändringar som kommunen gjort för att uppnå denna likvärdighet i förskolechefernas arbetsuppgifter är ett steg i rätt riktning, men alla aspekter som ingår i rollen har inte tagits i beaktande. Förskolecheferna vi träffat upplever att de administrativa uppgifterna är betungande och för att uppnå likvärdighet mellan förskolecheferna och deras arbetsuppgifter så skulle ett större stöd till förskolecheferna som ansvarar över flera enheter behövas.

### **6.3 Resultat i relation till tidigare forskning**

Corin & Björk (2017) samt Nihlfors, Johansson & Jervik Steen, (2015) visar precis som resultatet i vår studie att det finns en problematik i att förskolechefer ansvarar över flera förskolor. Vårt resultat visar att den främsta kommunikationen mellan förskolecheferna och verksamhetschefen går via teamledaren vilket upplevs som problematiskt. Förskolecheferna i kommunen har inte fullgoda arenor för kontinuerlig dialog med sin chef, vilket Forsberg Kankkunen (2009) menar är av stor vikt. Det är inte bara med närmaste chefen som möjligheten till god kommunikation är viktigt, det gäller alla led i organisationen (Skagert, Dellve, Eklöf,

Pousette & Ahlborg Jr, 2008:810, Corin & Björk, 2017:39). De förskolechefer som ansvarar för fler förskolor har inte samma möjligheter att vara på plats i lika stor utsträckning, vilket behövs för driva ett nära ledarskap. Att ansvara för flera förskolor leder förutom till att inte kunna vara på plats i lika stor utsträckning i den operativa verksamheten även till en ökning i administrativa uppgifter. Nihlfors, Jervik Steen och Johansson (2015:36) visar att förskolechefer anser att de har ett litet stöd gällande administrativa uppgifter, vilket även framkommit i denna studie. Skagert, et al, 2004:34 redogör för att betydelsen av socialt stöd och avlastning av ansvar behövs för att främja chefers hälsa och välbefinnande. Vår uppfattning är att de team förskolecheferna arbetar i har en positiv effekt då de får möjlighet att dela erfarenheter och synpunkter med kollegor.

Forskning kring likvärdighet har främst avsett skolverksamheten. Rapporten från Vetenskapsrådet (2015) berör hur förskolepersonalen kan påverka likvärdigheten i kvaliteten mellan förskolor. Vad som saknas i den tidigare forskningen är dock hur förskolechefernas roll påverkar likvärdigheten mellan förskolorna. Vår studie bidrar med att uppmärksamma att förskolechefer inte arbetar under likvärdiga arbetsförhållanden, vilket vi anser är relevant för att uppnå kvalitetsmässigt likvärdiga förskolor för alla barn.

## **6.4 Metod och resultat**

Tio intervjuer ligger till grund för studiens resultat, där vi tagit del av informanternas upplevelser och erfarenheter. Om studien istället genomförts med en kvantitativ metod där exempelvis enkäter är användbara, hade en fördel varit att flera förskolechefer kunnat medverka och vi hade kunnat få statistiska resultat om hur likvärdigheten i arbetsuppgifter ser ut. Med kvantitativ metod hade vi dock inte fått fram den komplexitet som denna likvärdighet utgör i förskolechefsrollen. Vi anser att organisationen valt att genomföra förändringar med kvantitativa avsikter, där fokus ligger på färre antal enheter och medarbetare. Genom att informanterna delgett sina upplevelser har studien och dess resultat vuxit fram, vilket är en viktig aspekt i Aktör-nätverksteorin som vi anser inte är möjlig att förena med en enkätstudie. Intervjuerna har inneburit att vi kunnat följa aktörerna kopplade till förskolechefen för att urskilja det nätverk som omger dem och därmed kunna belysa de faktorer som påverkar likvärdigheten i deras arbetsuppgifter.

Våra informanter valdes av organisationen vilket kan ses som både en för- och nackdel. En fördel då det underlättade för oss att få tillgång till fältet samt att förskolecheferna vet att de har organisationens godkännande att genomföra intervjuerna. En nackdel kan vara att organisationen valt specifika individer med ett syfte vi inte känner till, vilket kan leda till ett snedvridet resultat (Repstad, 2007:89). För att motverka detta har våra informanter varit anonyma och materialet hålls konfidentiellt.

Inledningsvis planerade vi att genomföra elva intervjuer men en informant hade inte möjlighet att delta under de veckor våra intervjuer genomfördes. Det var således ett bortfall om en individ. Vi anser dock att bortfallet är av mindre betydelse och inte har påverkat resultatet.

Vi anser att det var en fördel att vi var två som arbetade tillsammans då vi under hela arbetsprocessen har diskuterat och lyft olika frågor. Detta visade sig exempelvis under intervjusituationerna då vi kompletterade varandra genom våra olika styrkor.

## **6.5 Teori och teorins begränsning**

Med Aktör-nätverksteorin finns inget tryggt ramverk utan teorin växer fram genom empirin. Att använda en teori som ett ramverk är hur vi lärt oss att tillämpa den, därför upplevdes användandet av ANT till en början som svårt. Det har också funnits en förväntan av att en teori ska bidra med förklaringar, därför har övergången till en beskrivande teori ibland upplevts frustrerande. Det innebär att, precis som tidigare beskrivits, vi behöver tänka i andra banor. Det är en teori som öppnar upp fler möjliga perspektiv att se på aktiviteten i en organisation, att se bortom den begränsning det annars innebär när vi endast studerar det som sker mellan människor. ANT har hjälpt oss att synliggöra aktörer som riskerat tillskrivas en obetydligare roll med ett mer traditionellt perspektiv. Ett exempelvis är att se på likvärdighet som ett kvasi-objekt, vilken genom dess uttalade syfte och drivkraft till många förändringar blir en aktiv aktör.

Likvärdighet som aktör i vårt nätverk påverkar flera aktörer och deras handlingar, därmed är det en del i nätverket vi beskrivit (se *figur 2*). Med ett traditionellt socialteoretiskt perspektiv hade relationerna mellan de mänskliga aktörerna kartlagts och de sociala relationerna fått mer



fokus. Därmed hade vi missat de icke-mänskliga aktörernas roller och vad de bidrar med. Har det här någon betydelse? Ja, orsaken till de mänskliga aktörernas handlande och strävan kretsar i denna studie kring likvärdighet i förskolechefernas arbetsuppgifter. Att inte inkludera likvärdighet som aktör utan bara de processer som sker mellan mänskliga aktörer, anser vi skulle ge en snävare bild och försvåra identifiering av faktiska problemområden.

Latour (2005) gör gällande i boken *Tinget återställt* att: ”Om dina aktörer inte agerar kommer de inte lämna något spår över huvud taget. Alltså kommer du inte att ha någon information alls. Alltså kommer du inte ha något att säga.” (Latour, 2005:179). Dock kan man ställa sig frågande om de ting som existerar men inte är en aktör och därav inte heller lämnar spår efter sig, nödvändigtvis inte har något att säga. Eller snarare: innebär det verkligen att dessa ting är meningslösa? Och hur vet vi att vi lyckats identifiera alla relevanta aktörer och därav inte missat andra? ANT väcker många filosofiska resonemang och funderingar, vilket kan ge en känsla av att den har gränslösa möjligheter. Detta ser vi både som tilltalande men samtidigt överväldigande. Vi tänker att detta gör den till en teori som kanske inte passar för alla.

Vi har varit intresserade av att beskriva hur det har blivit för förskolechefernas arbetsituation efter förändringarna för att uppnå likvärdighet mellan dem. Vi har förhållit oss öppna till uppgiften då den till sin natur täcker ett stort område och många avgränsningar behövt göras. Avsmalnandet har gjorts efterhand mot vissa områden i takt med bearbetningen av empirin som visat oss vägen därmed lett oss. Det är genom detta som likvärdighet har visat sig vara en viktig aktör.

## **6.6 Reflektion och vidare forskning**

Studien har inte för avsikt att förklara varför likvärdigheten i förskolechefernas arbetsuppgifter inte är uppnådd, utan snarare att beskriva hur den upplevs och gestaltas. För vidare studier skulle det vara intressant att följa upp hur denna likvärdighet mellan förskolecheferna kan utformas bättre. Vilken koppling och påverkan det har för att förskolecheferna ska kunna leverera kvalitetsmässigt likvärdiga förskolor i hela Sverige. Det är vår förhoppning att vårt arbete kan bidra till att kasta mer sken på förskolechefernas likvärdighet i arbetsuppgifter och den betydelsen det har. Även om vår studie fokuserar på en enskild kommun anser vi den

relevant för resten av Sverige, då förskolechefernas syn på likvärdighet i deras arbetsuppgifter och de svårigheter som finns i att uppnå detta framkommer. Vi tror inte att det är en problematik som endast finns i den kommun vi valt att studera. Varför? Alla kommuner utgår från samma lagar och läroplan och samma institutionella former. Här kan vidare forskning ta vid för att utröna om det finns fler dolda aspekter till likvärdighet och för att hitta sätt att lösa problematiken kring detta.

## Referenslista

Ahrne, G., & Svensson, P., (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen i Ahrne, G., & Svensson, P., *Handbok i kvalitativa metoder* (2.,[utök. och aktualiserade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Alvesson, M., & Sköldberg, K., (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Callon, M., & École Nationale Supérieure des Mines de Paris (MINES ParisTech). (2017). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of saint-brieuc bay. *Philosophical Literary Journal Logos*, 27(2), 49-90. doi:10.22394/0869-5377-2017-2-49-90.

Czarniawska, B., & Hernes, T., (2005). *Actor-Network Theory and Organizing* (1. Uppl. Ed.). Copenhagen; Malmö: Liber.

Czarniawska, B., (2012). Förord. I Latour, B., *Artefaktens återkomst: ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi* (2. Uppl. Ed.). Stockholm: Santérus Academic Press.

Corin, L., & Björk, L., (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS Förlag.

Dahlberg, K., Dahlberg, H., & Nyström, M., (2008). An open lifeworld approach i *Reflective Lifeworld Research*, (2.th ed.). Lund: Studentlitteratur.

Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G., (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? I *Socialmedicinsk tidskrift* 90(6) 866-877.

Dellve, L. & Eriksson, A., (2016). *Hållbart ledarskap: I vardag och förändring*. (Avhandling, Högskolan i Borås). Hämtad från <http://hb.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A953495&dswid=8891>

Denscombe, M., (2018) *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G., (2015). Intervjuer i Ahrne, G., & Svensson, P., *Handbok i kvalitativa metoder* (2.,[utök. och aktualiserade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A., (2012). *Organisation och organisering* (3., [omarb. och uppdaterade] uppl. ed.). Malmö: Liber.

Feldman, M., & Pentland, B., (2005). Organizational routines and the macro-actor i Czarniawska, B., & Hernes, T. *Actor-Network Theory and Organizing* (1. Uppl. Ed.). Copenhagen; Malmö: Liber.

Forsberg Kankkunen, T., (2009). *Två kommunala rum: Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. (Avhandling, Stockholms Universitet). Hämtad från <http://su.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A200521&dswid=2118>.

Franzén, K., & Hjalmarsson, M., (2018). At your service 24/7: preschool managers on their tasks and everyday work. I *Early years*, 1-13. DOI: 10.1080/09575146.2018.1478392.

Härenstam, A., & Östebo, A., (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser* (ISM-rapport 14:1) Västra Götalands regionen: Hälsan och stressmedicin.

Kvale, S., Brinkmann, S., & Thorell, S., (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Lalander, P., (2015). Observationer och etnograf i Ahrne, G., & Svensson, P., *Handbok i kvalitativa metoder* (2.,[utök. och aktualiserade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Latour, B., (2012). *Artefaktens återkomst: ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi* (2. Uppl. Ed.). Stockholm: Santérus Academic Press.

Latour, B., (2005). *Tinget återställt: en introduktion till actor-network theory* (1. Uppl. Ed.). Lund: Studentlitteratur.

Law, J., (2007). *Actor Network Theory and Material Semiotics*.  
<http://www.heterogeneities.net/papers.htm> Hämtad: 2010-05-15.

Lindgren, S., (2014). Kvalitativ analys i Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M.,  
*Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups.

Nationalencyklopedin., (2019). *Uppslagsverket*. <https://www-ne-se.ezproxy.its.uu.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/likv%C3%A4rdig> Hämtad: 2010-05-09.

Nihlfors, E., Johansson, O., & Jervik Steen, L., (2015). *Förskolechefen: En viktig länk i utbildningskedjan* (1. uppl. ed.) Malmö: Gleerup Utbildning.

Pingani, A., (2017). *Organisationsutredning för Västerås stads förskoleverksamhet*. Barn-och utbildningsförvaltningen.

Renblad, K., & Brodin, J., (2014). Behövs specialpedagoger i förskolan? I *Socialmedicinsk tidskrift*. 91(4) 384-390.

Rennstam, J., & Wästerfors, D., (2015). Att analysera kvalitativt material i (red.) Ahrne, G., & Svensson, P., *Handbok i kvalitativa metoder* (2.,[utök. och aktualiserade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Repstad, P., & Nilsson, B., (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (4., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A & Ahlborg Jr, G., (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations i *Applied Ergonomics* 39(6) 803-811.

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A & Ahlborg Jr, G., (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserande förhållningssätt och strategier* (ISM-rapport 1) Institutet för stressmedicin

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. och Guzman, J., (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. I *Work and stress* 24(2) 107-139. DOI:10.1080/02678373.2010.495262.

Skolinspektionen., (2018). Förskolans kvalitet och måluppfyllelse: ett treårigt regeringsuppdrag att granska förskolan (Slutrapport 2015:3 364) Regeringsrapport

Skolverket., (2012) *Likvärdig utbildning i Svensk grundskola? En kvalitativ analys av likvärdighet över tid.* (Rapport 374) Stockholm.

Skolverket., (2016) *Läroplan för förskolan Lpfö 98.* Reviderad 2016

Styf, M., (2012). *Pedagogisk ledning för en pedagogisk verksamhet - om den kommunala förskolans ledningsstruktur.* (Avhandling, Umeå Universitet). Hämtad från <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A526505&dswid=297>.

Smith, J, A., Jarman, M. & Osborn, M. (1999) "Doing Interpretative Phenomenological Analysis" i Murray, M. & Chamberlain, K. (eds) *Qualitative Health Psychology. Theories and Methods.* London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications, 218-240.

Söderström, A., (2019). *Förskolans ledarskap: För barnens skull* (Upplaga 1 ed.). Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Öberg, P., (2015). Livshistorieintervjuer i Ahrne, G., & Svensson, P., *Handbok i kvalitativa metoder* (2.,[utök. och aktualiserade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

### **Elektroniska källor**

Eklöf, A., (2016) Vad gör en pedagogista. Senast uppdaterad 27 januari.

<https://extra.orebro.se/pedagogorebro/bloggar/forskolanspedagogiskauppdrag/vadgorenpedagogista.5.62db1a0715249deeb21d91.html#> Hämtad: 2019-05-18.

Göteborgs universitet., (2018). Barbara Czarniawska. Senast uppdaterad 25 November.

<https://www.gu.se/omuniversitetet/personal/?userId=xczaba%2F&fbclid=IwAR14KCHsObBg82nUpidJUe6JzT50m-eGjezmqFrSHLlOEXnQpyXaDZUzWas> Hämtad: 2019-05-23.

Heikkilä, M., (2017). Målet - en likvärdig förskola i *förskoletidningen* (1). 2017

<https://www.forskoletidningen.se/1-2017/malet-en-likvardig-forskola> Hämtad: 2019-05-06.

Regeringskansliet., (2008). Kommuner och landsting -organisation, verksamhet och ekonomi. Senast uppdaterad 2 april 2015.

<https://www.regeringen.se/contentassets/8c871d82f9414d4b8e81b9954f5683ff/kommuner-och-landsting---organisation-verksamhet-och-ekonomi> Hämtad: 2019-05-15.

SFS 2010:800. Skollag. Hämtad från Riksdagens webbplats

[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800\\_sfs-2010-800](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800) Hämtad: 2019-04-08.

Skolverket, (2019). Barn och personal i förskolan per 16 oktober 2018. Publicerad 9 april.

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/arkiverade-statistiknyheter/statistik/2019-04-09-statistik-om-barn-och-personal-i-forskolan> Hämtad: 2019-05-06.

Skolverket., (2019). Förskolan styrs av skollagen och läroplanen. Senast uppdaterad 17 Januari. <https://www.skolverket.se/undervisning/forskolan/laroplan-for-forskolan/forskolan-styrs-av-skollagen-och-laroplanen> Hämtad: 2019-05-06.

Skolverket., (2019). Läroplan för förskolan. Lpfö 98. Reviderad 2016. <https://www.skolverket.se/undervisning/forskolan/laroplan-for-forskolan> Hämtad 2019-04-09.

Skolverket., (2019). Rektorsprogrammet. Senast uppdaterad 30 april. [https://docs.google.com/document/d/1IMyAAGRmY3yYT\\_RQ6rmUZ7W0UfFzChN9yjD-11AhrEs/edit](https://docs.google.com/document/d/1IMyAAGRmY3yYT_RQ6rmUZ7W0UfFzChN9yjD-11AhrEs/edit) Hämtad: 2019-05-17.

Skolverket., (2019). Reviderad läroplan för förskolan. <https://www.skolverket.se/undervisning/forskolan/laroplan-for-forskolan/reviderad-laroplan-for-forskolan> Hämtad: 2019-05-17.

Skolverket., (2019). Stärka likvärdigheten i utbildningen. Senast uppdaterad 6 Februari. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/leda-arbetet-i-skola-forskola-och-vuxenutbildning/starka-likvardigheten-i-utbildningen> Hämtad: 2019-05-06.

Skolverket., (2019). Så här fungerar förskolan. Senast uppdaterad 4 Mars. <https://www.skolverket.se/for-dig-som-ar.../elev-eller-foralder/skolans-organisation/sa-har-fungerar-forskolan> Hämtad 2019-04-09.

Sveriges Kommuner och Landsting., (2019). Fakta om kommunal självstyrelse. Publicerad 22 januari. <https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyres-astyrskommunenochlandstinget/darforarsjalvstyrelsebra/faktaomkommunaltsjalvstyrelse.1569.html> Hämtad: 2019-05-06.

Synonymer.se., (2019). <https://www.synonymer.se/sv-syn/likv%C3%A4rdighet> Hämtad: 2010-05-09.



Utforska sinnet., (2017, 19 januari). Hur man löser ett problem enligt Einstein. Hämtad från <https://utforskasinnet.se/hur-man-loser-ett-problem-enligt-einstein/>

Vetenskapsrådet., (2015). En likvärdig förskola för alla barn -innebörder och indikationer. (Rapport). Publicerad 12 oktober. <https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/vi-analyserar-och-utvarderar/alla-publikationer/publikationer/2015-10-12-en-likvardig-forskola-for-alla-barn.html> Hämtad: 2019-05-02.

## **Bilagor**

Nedan följer de bilagor vi valt att inkludera som har använts i studien.

## **Bilaga 1. Informationsbrev**

Uppsala Universitet,  
Sociologiska institutionen

### En förfrågan om deltagande i studie

Vi är två studenter vid sociologiska institutionen, Uppsala Universitet, som genomför vårt examinationsarbete på 15 högskolepoäng. I studien undersöker vi den nyligen genomförda omorganisering som skett inom Er verksamhet. Vårt syfte är att utröna huruvida Er arbetsmiljö och era förutsättningar har förändrats i ert dagliga arbete.

Du tillfrågas därför, i din egenskap som förskolechef att delta i studien för att återge dina erfarenheter och upplevelser om chefskapet och dess förutsättningar. Data för studien samlas in genom intervjuer om ca 45 minuter och sker under överenskommen tid och plats under vecka 16-18. Intervjuerna kommer att spelas in.

Deltagandet är naturligtvis frivilligt och kan när som helst avbrytas utan särskild förklaring. Det inspelade materialet kommer att förvaras så att endast vi och vår handledare har tillgång till det under arbetets gång, när arbetet är färdigt kommer inspelningarna att raderas. Ni kommer att vara anonyma och materialet kommer att avidentifieras så att ni inte kan bli identifierade. Det insamlade materialet kommer att analyseras och publiceras i form av en kandidatuppsats vid den sociologiska institutionen, som ni erbjudas att ta del utav.

Vi kommer att kontakta dig i ärendet under vecka 14.

Uppsala den 25 Mars 2019

Med vänliga hälsningar

Veronica Hellström & Anna Lööv

Veronica.e.hellstrom@gmail.com

Anna-lööv@hotmail.com

Handledare: Daniel Normark: [daniel.normark@ekhist.uu.se](mailto:daniel.normark@ekhist.uu.se)

## **Bilaga 2. Intervjuguide förskolechefer**

### **Intervjuguide – förskolechefer**

#### **Bakgrund**

*Stora drag: för att få fram positionen*

- Vilken är din position inom verksamheten?
- Under hur lång tid har du haft tjänsten?
- Hur mycket erfarenhet har du av chefsrollen innan denna position?

#### **Berätta gärna vad som ingår i din roll som chef:**

- Hur många enheter ansvarar du över?
- Hur många anställda har du under dig?
- Hur många avdelningar?
- Hur stora barngrupper har ni?

#### **Ledarskap**

- Att vara chef förknippas ofta med ledarskap. Vad betyder ledarskap för dig?
- Anser du att det finns en skillnad i att vara en ledare och en chef?  
utveckla gärna med exempel:

- Vad innebär ledarskap för dig rent praktiskt i vardagen utifrån din position som chef?
- Skulle du vilja ge ett exempel på när du tillämpat ett bra ledarskap?
- Exempel på en situation där ledarskapet fungerat mindre bra?

### **Omorganiseringen**

- Det har gjorts en omorganisering inom verksamheten, Hur har detta påverkat dig i ditt dagliga arbete? (fler eller färre enheter? Personal?)
- Vad uppfattade du var syftet med omorganiseringen?
- Vad fick du för motivering för hur din position skulle påverkas?
- Upplever du att du var involverad i omorganiseringen? (På vilket sätt var du involverad? hur hade det kunnat vara bättre)
- Hur uppfattar du att syftet hittills har infriats?
- Upplevde du att du hade förutsättningarna för att vara en bra ledare innan omorganiseringen?
- Hur upplever du att situationen har förändrats: har det skapat förutsättningar för ett bra eller bättre ledarskap?
- Anser du att du utför arbetsuppgifter som inte tillhör din tjänst?  
(Hur ofta? Vilka uppgifter?)
- Delegerar du arbetsuppgifter som du egentligen velat utföra själv?

### **Förutsättningar: Stöd och relationer**

- Hur ser ledningsstrukturen ut i verksamheten?
- Har den förändrats efter omorganiseringen? (hur såg den ut innan?)
- Vem är din närmaste chef?
- Hur upplever du er relation? (här kan följdfrågor bli viktiga)
- Hur skiljer det sig från innan omorganiseringen?
- Vilka förutsättningar anser du är viktiga för att du ska kunna uppfylla din roll som förskolechef? (kan komma att behöva utveckla frågan) Följdfrågor här!
- varför är dessa viktiga?
- Hur ser dessa ut för dig i ditt dagliga arbete?
- Upplever du att du har tillräckligt mycket tid för att utföra dina arbetsuppgifter?
- Om du skulle ha möjlighet att förändra någonting i ditt dagliga arbete, vad skulle det vara?

### **Hållbart ledarskap**

- Om vi säger ”hållbart ledarskap” – vad tänker du då?
- Vad innebär det för dig?
- Har du som förskolechef fått någon definition om vad hållbart ledarskap innebär? (hur och genom vad)

### **Bilaga 3. Intervjuguide f.d. verksamhetschef**

#### **Bakgrund**

- Var hade du din senaste tjänst?
- Hur länge arbetade du där/för Västerås stad?
- Har du alltid jobbat inom offentlig sektor?
- Vilken var din yrkestitel?
- Vilka var dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur många medarbetare hade du under dig? (var alla dessa förskolechefer?)

*Utifrån den här yrkesrollen...*

#### **Ledarskap**

- Vad anser du vara viktiga egenskaper hos en chef?
- Vad uppfattar du är viktiga egenskaper enligt din arbetsgivare?
- Att vara chef förknippas ofta med ledarskap... Vad innebär ledarskap för dig?
- Vad innebär ett bra ledarskap enligt dig?
- Skulle du kunna ge något exempel på bra ledarskap? Ur egna erfarenheter!
- Exempel på mindre bra ledarskap? Ur egna erfarenheter!

- Vad anser du är de viktigaste förutsättningarna för att kunna leda utifrån positionen som verksamhetschef? (hoppas på följdfrågor)

- Vilka svårigheter har du stött på i ditt ledarskap?

### **Omorganiseringen**

- Hur såg organisationsstrukturen ut innan omorganiseringen?

- Vilken var din närmaste chef?

- Hur såg din relation till förskolecheferna ut? (var du deras närmaste chef)

- Hur har organisationsstrukturen förändrats efter omorganiseringen?

- Vill du berätta lite om den inledande fasen av omorganiseringen som genomfördes under 2018?

- Vilka var involverade i att ta det slutgiltiga beslutet om genomförandet av omorganiseringen?

- Vilken var din roll inför omorganiseringen?

- Och under omorganiseringen?

- Minns du vad som var dina starkaste och tydligaste mål?

- Var uppfattade du att verksamheten var på väg när du lämnade din position?

*(Hur skulle du beskriva skillnaden på verksamheten när du lämnade den och innan den här processen påbörjats?)*

- Vilken var din största drivkraft i det här?
- Vilken roll hade förskolecheferna i förändringen?
- Vad upplevde du var syftet med omorganiseringen?
- Hur skulle du beskriva förskolechefernas situation, så som du uppfattade den, innan omorganiseringen?
- Vad skulle ha kunnat förbättrats?
- Satsades det tillräckligt på cheferna?
- Om vi säger ”hållbart ledarskap” – vad tänker du då?
- Var hållbart ledarskap ett begrepp som användes innan omorganisationen?
- I vilken utsträckning ?