

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | INSTITUTIONEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER
C-UPPSATS 15 HP | LEDARSKAP | VÅRTERMINEN 2014

DEN SVENSKA LEDARSKAPSMODELLEN

- FÖRÄNDRINGEN EFTER INFÖRANDET AV
NEW PUBLIC MANAGEMENT

DESPINA SIDIROPOULOU & THEODORA GIANNAKI

HANDLEDARE: FOTIS THEODORIDIS

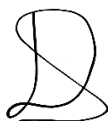
FÖRORD

Vi vill först och främst tacka alla våra fantastiska förskolechefer som valt att ställa upp på en intervju med oss, denna uppsats hade inte kunnat slutföras utan dem. Vi uppskattar deras öppenhet och den tiden de tog för att bidra med viktig kunskap till denna uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till familjerna Giannakis och Sidiropoulos som stöttat oss under hela denna process. Utan dem hade vi inte kunnat ta oss igenom denna intensiva period.

Ett tack också till våra opponenter Nayra Fyrestam och Jenny Raappana som varit med oss från början och hjälpt oss se det vi inte har kunnat, samt vår handledare Fotis Theodoridis som har fått oss att tänka ”outside the box”.

Denna uppsats dedikeras till Georgios Sidiropoulos.



.....
Despina Sidiropoulou



.....
Theodora Giannaki

SAMMANFATTNING

Det har gjorts studier om den privata sektorn som visar på att svenska chefer anammar globala managementmodeller utan att reflektera över vad detta kan ha för konsekvenser. Det har visat sig att effekterna av detta har varit att vi rört oss bort från den svenska ledarskapsmodellen trots att den framstått som framgångsrik.

I denna uppsats har vi identifierat centrala drag i det svenska ledarskapet, dessa är maktdistans, delaktighet och konsensus. Vidare har vi undersökt vad som har hänt med den svenska ledarskapsmodellen i den offentliga sektorn och om den har förändrats efter införandet av New public management med hjälp av de centrala dragen. Vi har valt att begränsa oss till förskoleverksamheten och förskolecheferna i Stockholms kommun. Teorierna vi har utgått ifrån är den svenska modellen, den svenska ledarskapsmodellen och New public management.

Vi har utfört en kvalitativ tvärsnittsanalys där vi intervjuat fem förskolechefer som leder och samordnar arbetet på förskolan. Denna uppsats avser att visa i vilken mån de tre centrala dragen i den svenska ledarskapsmodellen har förändrats och på vilket sätt. Resultatet vi fann är att den låga maktdistansen har blivit hög och i samband med detta har även delaktighet och konsensus påverkats negativt. Slutsatsen som dragits är att vi rör oss bort från den svenska ledarskapsmodellen.

Nyckelord: Svenska modellen, Svenska ledarskapsmodellen, New public management, konsensus, maktdistans, delaktighet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION	3
1.3. SYFTE	4
1.4. AVGRÄNSNINGAR.....	4
2. TEORI	5
2.1. DEN SVENSKA MODELLEN	5
2.2. DEN SVENSKA LEDARSKAPSMODELLEN	7
2.2.1. SVENSKT LEDARSKAP UTIFRÅN TRE PERSPEKTIV.....	7
2.2.2. SVENSKT MANAGEMENT.....	8
2.2.3. FEM BESTÅNDSDELAR I SVENSKT LEDARSKAP.....	10
2.3. NEW PUBLIC MANAGEMENT.....	13
2.3.1. HOODS KARAKTÄRISTISKA DRAG	13
2.3.2. KONKURRENS, KONTRAKT OCH KONTROLL.....	14
2.5. TIDIGARE FORSKNING	15
2.6. TEORETISK REFERENSRAM.....	16
3. METODIK.....	18
3.1. UNDERSÖKNINGSMETOD	18
3.2. URVAL AV RESPONDENTER	19
3.3. INSAMLING AV SEKUNDÄRA DATA	20
3.4. GENOMFÖRANDE	21
3.5. TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET	22
4. RESULTAT	23
4.1. IMPLEMENTERING AV NPM I BARNOMSORGEN	23
4.2. MAKTDISTANS.....	24
4.2.1. KVALITETSARBETE I FÖRSKOLAN.....	25
4.2.2. LEDARSKAPET I FÖRSKOLAN	26
4.2.4. STÖRRE ENHETER OCH ÖKADE ADMINISTRATIVA KRAV	28
4.3. DELAKTIGHET.....	30

4.5.3. KONFLIKTHANTERING.....	32
5. ANALYS OCH DISKUSSION.....	33
6. SLUTSATS	35
KÄLLFÖRTECKNING	36
BILAGA	40

Despina Sidiropoulou & Theodora Giannaki

Den svenska ledarskapsmodellen – förändringen efter införandet av new public management

*”People know what they do, they know why they do it,
but what they don't know is what they do does” (Foucault)*

1. INLEDNING

1.1. BAKGRUND

Under 1900-talet växte *den svenska modellen* fram och idag används den som ett begrepp för att förklara det svenska samhällets utveckling. Forskare har flera olika uppfattningar om både *vad* begreppet innebär och *när* det uppkom, det man dock enas om är att den nådde sin topp mellan 1950- och 60-talet. Två aspekter forskare menar att den svenska modellen kan kopplas samman med är Saltsjöbadsavtalet och den svenska välfärdsstaten.¹

Under största delen av 1900-talet förde Sverige en socialdemokratisk politik vars största framgång låg i att bygga ut den offentliga sektorn för att ge invånarna i landet bättre levnadsstandard.² Sverige siktade på att uppnå full sysselsättning, ekonomisk trygghet och jämlikhet, dessa tre mål användes för att få en jämnare inkomstfördelning i landet och minska fattigdomen. Målen utgör de viktigaste hörnpelarna i den svenska modellen, vilken enligt Assar Lindbeck, professor i nationalekonomi, kännetecknas av ”ett samhälle dominerat av stora och centraliserade institutioner”.³

Socialdemokraternas 44 oavbrutna år i makten resulterade i att arbetarrörelsen kunde växa sig stark.⁴ Under denna period kom man fram till att arbetsmarknadsparterna Landsorganisationen (LO) och Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF) skulle själva fredligt komma fram till lösningar vid konflikter. Detta ledde till det omtalade Saltsjöbadsavtalet. Vid mitten av 1950-talet utvecklades också ett samarbete mellan regeringen och LO⁵, vilket ledde till att LO fick

¹ Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. s. 5-6

² Leion, A (1974). *Den svenska modellen* s. 21, 27

³ Lindbeck, A (1998). *Det svenska experimentet*. s. 13

⁴ Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. s. 27

⁵ Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. s. 6

möjligheten att påverka beslutsfattandet angående lönepolitiken.⁶ Denna utveckling i det svenska samhället gällande beslutsprocesser står för kompromiss och konsensus.⁷

Den svenska ledarskapsmodellen som i hög grad präglats av den svenska modellen, har genom åren varit framgångsrik.⁸ Enligt Fredrik Tell, professor i företagsekonomi, har det svenska ledarskapet formats av samhällskulturen i förhållande till relationsorientering, konsensusorientering, låg maktdistans och hög osäkerhetstollerans.⁹ Den kännetecknas av medbestämmande och prestigelöshet, det vill säga att många beslut fattas gemensamt av både ledare och medarbetare, samt att relationen mellan ledare och medarbetare ska vara öppen. Trots den svenska modellens framgång har det de senaste åren hänt något i Sverige som, enligt Eurofound (europeiska institutet för förbättring av levnads- och arbetsvillkor)¹⁰, lett till att medarbetarinflytandet sjunkit gentemot andra skandinaviska länder.¹¹

Päivi Riestola, forskare i arbetsvetenskap, författare till doktorsavhandlingen ”Chef i en högpresterande kultur” menar att svenska chefer anammar globala managementmodeller utan större åtanke på konsekvenserna som detta kan innebära. I hennes doktorsavhandling undersökte hon vad som hade hänt när ett svenskt privat företag hade köpts upp av en större koncern. Hon undersökte hur ledningen tolkade och implementerade managementkonceptet *Högpresterande kultur* vilket påstås öka medbestämmandet. Eftersom ledningen bestämde vilken managementmodell som skulle anammas fanns det risk för att den inte skulle passa in i resterande organisationens kultur.

Hon kom fram till att globala management modeller har fått stort fäste i Sverige, detta för att de tros ha en positiv påverkan på medarbetarinflytandet, hennes slutsats visar trots detta att det

⁶ Leion, A (1974). *Den svenska modellen*. s. 50

⁷ Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. s. 6

⁸ <http://chef.se/trendkansliga-chefer-hotar-svensk-ledarstil/> (2014-02-21)

⁹ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.250

¹⁰ Eurofound (2014) <http://www.eurofound.europa.eu/about/> (2014-06-07)

¹¹ <http://chef.se/trendkansliga-chefer-hotar-svensk-ledarstil/> (2014-02-21)

motsatta sker. Dessutom visar det sig att implementering av nya managementmodeller leder till att vi rör oss bort från den svenska ledarskapsmodellen.¹²¹³

I den offentliga sektorn syns även en tydlig trend i att nya managementmodeller har implementerats för att bland annat öka effektiviteten.¹⁴ Den offentliga sektorn även kallad för den gemensamma sektorn,¹⁵ består bland annat av sjukvård, rättsväsendet, utbildning, barn- och äldreomsorg och trafikfrågor, vilka är stommen för Sveriges samhällsutveckling. Samtidigt som demografiska förändringar, nya politiska prioriteringar och ekonomiska kriser skedde i samhället började den traditionella offentliga organisationen ifrågasättas.¹⁶ Det började även bli viktigt att vara kundorienterad för att överleva på marknaden.¹⁷ Detta ledde till en reformering av den offentliga sektorn. Decentralisering, privatisering och en strävan att efterlikna privata företag har stått i fokus för detta förändringsarbete. Dessa idéer återfinns i New Public Management som från och med nu kommer att betecknas som NPM, en av de globala managementmodellerna.¹⁸

1.2. PROBLEMDISKUSSION

Under 1990-talet fanns det i Sverige en allmän blid om vad svenskt ledarskap innebar. Ledarskapets karaktäristiska egenskaper uppmärksammades mycket i skola, forskning och samhällsdebatter under hela 90-talet. Det uppfattades som unikt och framgångsrikt då det var ett ledarskap som skapats ur den svenska kulturen och de allmänna värderingarna. Konsulter jobbade med att implementera denna typ av ledarskap i olika företag. Detta för att det ansågs att den svenska ledarskapsmodellen var anledningen till de stora svenska företagens framgångar.¹⁹

¹² <http://chef.se/trendkansliga-chefer-hotar-svensk-ledarstil/> (2014-02-21)

¹³ Riestola, P (2013). *Chef i en högpresterande kultur*.

¹⁴ <http://www.dn.se/debatt/vara-yrken-har-kidnappats-av-ekonomernas-modeller/> (2014-03-10)

¹⁵ <http://www.ne.se/lang/offentliga-sektorn> (2014-03-10)

¹⁶ Holmberg I, Henning R (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*.

¹⁷ Huzell H, (2005). *Management och motstånd: Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie*.

¹⁸ Holmberg I, Henning R (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*.

¹⁹ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.189

På senare år har globala managementmodeller fått stort fotfäste i Svenska företag och man kan fråga sig varför då den svenska modellen ansågs som framgångsrik.

Päivi Riestola menar att globala managementmodeller orsakar stora förändringar vad gäller organisation och ledning i företaget de implementeras i och hon säger även att svenska chefer har blivit för trendkänsliga och anammar managementmodeller utan att värna om den egna modellen.²⁰

Utifrån tidigare studier kan vi se att den globala managementmodellen NPM har implementerats i den offentliga sektorn. För att dessa modeller och inte minst NPM ska kunna fungera i praktiken ställs det nya krav på ledningen i organisationen samt på chef- och ledarskap.²¹ I Päivis studie infördes konceptet *Högpresterande kultur* och det visade sig att det påverkar det svenska ledarskapet i den privata sektorn, påverkar då NPM det svenska ledarskapet i den offentliga sektorn? Och i så fall i hur stor utsträckning kan NPM förändra den svenska ledarskapsmodellens karaktärsdrag då den avspeglar det svenska samhället och medborgaren?

1.3. SYFTE

Syftet med denna uppsats är att identifiera några centrala egenskaper i den svenska ledarskapsmodellen och undersöka om de förändrats i och med införandet av New public management.

1.4. AVGRÄNSNINGAR

Eftersom den offentliga sektorn är så bred valde vi att begränsa oss till barnomsorgen, närmare bestämt förskoleverksamheten i Stockholms kommun.

²⁰ <http://chef.se/trendkansliga-chefer-hotar-svensk-ledarstil/> (2014-02-21)

²¹ Holmberg I, Henning R (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*.

2. TEORI

2.1. DEN SVENSKA MODELLEN

Begreppet *den svenska modellen* växte fram under 1930-talet²². Den saknar en tydlig vetenskaplig definition utan syftar på det som anses vara typiskt svenskt. Forskare runt om i världen använder sig av detta begrepp och anser att *den svenska modellen* har varit ensam i sitt slag då man lyckats behålla ett lugnt samhälle, fritt från uppror, under industrialiseringens gång.²³

När Sverige lämnade det agrara samhället och övergick till en industristat förändrades ekonomin drastiskt.²⁴ Under denna tid fram till 1932 präglades samhället av ständiga strejker då de var därmed tvungna att slåss om bland annat högre löner och bättre arbetsvillkor.²⁵ Två utmärkande händelser under denna period var börskraschen 1929 och Ådalen 1931, där ett antal demonstranter omkom när militären sköt mot ett demonstrationståg.²⁶

När Socialdemokraterna år 1932 kom till makten²⁷ ansåg de att den bästa lösningen för att hantera arbetskriserna var uppnå arbetsfred.²⁸ Både regeringen, Svenska Arbetsgivarförbundet (SAF) och Landsorganisationen (LO) var trötta på ständiga arbetsmarknadskonflikter och var redo för en kompromiss. När LO och SAF tillkallades för att diskutera hur parterna skulle lösa detta kom de fram till det så kallade Saltsjöbadsavtalet 1938.²⁹ Avtalet handlade framförallt om

²² Lundberg, E (1985) "The Rise and Fall of the Swedish Model" s.1

²³ Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. s. 5

²⁴ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.11

²⁵ Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. s.20

²⁶ http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1920_1939 (2014-04-11)

²⁷ http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1920_1939 (2014-04-11)

²⁸ Magnusson, L (2006). *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en global värld*. s.53

²⁹ Magnusson, L (2006). *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en global värld*. s.54

att parterna själva skulle lösa arbetskonflikterna utan att staten skulle ingripa.³⁰ Parterna kom även fram till en förhandlingsordning som gjorde det svårare att starta strejker.³¹

Under efterkrigstiden (1945-1967) visade det sig tydligt att stat och arbetsmarknadsparter var beroende av varandra. Trots att man till en början motsatte sig detta var man till slut tvungen att finna sig i situationen och samarbeta.³² LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner tog fram en modell där målet var att uppnå ekonomisk tillväxt, jämnare inkomstfördelning och låg inflation.³³ Detta skulle åstadkommas genom att staten skulle sköta den ekonomiska politiken, medan fackföreningen skulle ha hand om lönepolitiken.³⁴

1970-talet präglades av strejker som handlade om människans arbetsrätt. Detta resulterade i uppkomsten av lagar så som Lagen om anställningsskydd (1974) och Medbestämmandelagen (1977).³⁵ När Sverige globaliserades ledde detta till stora förändringar i den svenska ekonomin, man blev bland annat utsatt för internationell konkurrens.³⁶ Under 1980-talet fick *Information and Communication Technology* (ICT) sitt stora genombrott, fördelarna med ICT var bland annat flexibilitet och decentralisering.³⁷ Det skapades nya förutsättningar för hur produktion och arbete skulle organiseras.³⁸

I början av 1990-talet drabbades Sverige av en lågkonjunktur till följd av en ekonomisk överhettning som skedde på slutet av 1980-talet.³⁹ Denna kris var den kraftigaste sedan 1930-

³⁰ http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1920_1939 (2014-04-11)

³¹ Magnusson, L (2006). *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en global värld*. s.54

³² Leion, A (1974). *Den svenska modellen*. s.148

³³ http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1960_1979 (2014-04-11)

³⁴ Leion, A (1974). *Den svenska modellen*. s.148

³⁵ http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1960_1979 (2014-04-11)

³⁶ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.12

³⁷ Magnusson, L (2006). *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en global värld*. s.91

³⁸ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.12

³⁹ Magnusson, L (2006). *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en global värld*. s.91

talet och resulterade i reducerad konsumtion och hög arbetslöshet. Enligt nationalekonomen Assar Lindbeck sjönk produktionen med 15 % och arbetslöshet hade ökat till 13 %.⁴⁰

Ekonomiska och politiska reformer, såsom regeringsskiften och olika krishanteringar som skedde under 1990-talet medförde markanta förändringar i *den svenska modellen*, trots detta lever den kvar i vårt samhälle till en viss del än idag.⁴¹

2.2. DEN SVENSKA LEDARSKAPSMODELLEN

Det har gjorts studier kring den svenska ledarskapsmodellen där forskare utifrån olika synvinklar försökt beskriva vad svenskt ledarskap är. Något dessa studier har gemensamt är att konsensus betonas av forskarna som typiskt för svenska ledare. Vi har med hjälp av tidigare studier försökt fånga det som kännetecknar det svenska ledarskapet.

2.2.1. SVENSKT LEDARSKAP UTIFRÅN TRE PERSPEKTIV

I boken ”Den hållbara svenska modellen” diskuterar Ekstedt, docent i ekonomisk historia, och Henning, docent i statsvetenskap, huruvida det finns spår av den svenska modellen i det svenska ledarskapet. Detta resoneras utifrån tre perspektiv; *Maktperspektivet*, *Human Resource – perspektivet* och *Organisationsperspektivet*.⁴²

Maktperspektivet

Det svenska ledarskapet kännetecknas av en låg distans mellan ledare och medarbetare. I Sverige fattas beslut gemensamt där dialog och diskussion är centralt, detta till motsats från andra organisationer i andra länder som i stället grundar sig på order från ledare till medarbetare. I Sverige är inte alltid makt och position synonymt utan det är snarare individer med kunskap och kompetens som ses som de större maktinnehavarna. Ledare koncentrerar sig på

⁴⁰ Lindbeck, A (1998). *Det svenska experimentet*. s. 80

⁴¹ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.9

⁴² Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.190

relationsorientering där det är viktigt att hålla goda relationer med sina medarbetare. Denne ska liknas vid en coach som för teamet mot det gemensamma målet.⁴³

Human Resource-perspektivet

Ledare går under mottot *de anställda är företagets viktigaste resurs*. Genom att ha detta som en grundtanke läggs fokus på hur ledaren ska motivera sina medarbetare vilket görs genom olika belöningsystem. Det svenska ledarskapet kan liknas vid det femte behovet i Maslows behovstrappa som handlar om självförverkligande. Det viktigaste för ledaren är att ge sina medarbetare uppgifter där de har möjlighet att utvecklas vilket ökar självförtroendet och engagemanget. Utefter detta förändras även synen på organisering, styrning och kontroll.⁴⁴

Organisationsperspektivet

Menar på att företag inför förnyelseprogram som syftar till att förändra ledare och medarbetares tankesätt. Enligt författarna har Produktivitetsdelegationen kommit fram till att majoriteten av organisationer i Sverige är traditionellt arbetsorienterade, dock tar de upp ett antal exempel på företag som försökt sig på nya metoder. Ett exempel som tas upp är hur ABB försökte motivera och engagera sina medarbetare genom att låta dem vara delaktiga i affärsprocesserna från början till slut.⁴⁵

2.2.2. SVENSKT MANAGEMENT

I boken *Goda utsikter*, skriven av Sten Jönsson beskriver han ur det intervjumaterial som samlades in hur han urskilde vissa likheter i svaren som gjorde att det svenska ledarskapet kunde struktureras i fyra kategorier;⁴⁶

⁴³ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.191

⁴⁴ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.191

⁴⁵ Magnusson, Ottosson (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. s.192

⁴⁶ Jönsson, S (1995). *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. s. 322

Den informella karaktären på ledningsarbetet, ses som både en styrka men också en svaghet.⁴⁷ Svagheten med detta är att ledarskapet ses som oprecist och otydligt. Detta syns tydligare vid jämförelser med andra kulturer som har en auktoritär syn på ledarskap. Där förväntar de sig att en chef ska vara tydlig med vad han vill att medarbetarna ska göra. I sådana kulturer anses en chef vara svag om han ber om råd från andra. Det positiva med en sådan typ av ledarskap är att det ger medarbetaren en chans att ta plats och bidra med kreativitet och idéer till en mer lyckade problemlösningar. Dessutom minskas avståndet mellan chef och medarbetare då chefen ofta delegerar uppgifter till sina medarbetare. Decentralisering är, enligt Jönsson, något som kan ses som väldigt positivt under förutsättningen att chefen visar förtroende för medarbetarens förmåga att klara av uppgiften han delgivits. Delegerar chefen en uppgift där ansvaret är begränsat och det önskvärda slutresultatet är väldigt specifikt ser han det snarare som ett sätt att öka den centrala ledningens makt.⁴⁸

Internationalisering, denna kategori tar upp att Sverige som hade lite hemmamarknad tvingades expandera sina företag i utlandet. Detta ger cheferna möjligheten att utveckla egenskaper så som lyhördhet.⁴⁹

Få andra med sig, innebär att chefen är skicklig på att argumentera och på så sätt få andra på sin sida, chefen ska vara engagerad, ihärdig och uthållig för att uppnå detta. Jönsson menar att detta är ett typiskt drag för ledare i flera kulturer, men syns tydligt i Sverige då det är en kultur som kännetecknas av decentralisering och informalitet.⁵⁰ Beslut tas efter diskussioner där alla har chansen att bidra med en åsikt och det är sällan att en svensk chef konfronterar sina medarbetare om de inte håller med om ett visst beslut, man är mån om att lyssna på den andres åsikt och om ledaren trots det håller fast vid sitt beslut ska den få medarbetaren att förstå genom diskussion.⁵¹

⁴⁷ Sveningsson, S, Alvesson, M (2010). *Ledarskap*. s.57

⁴⁸ Jönsson, S (1995). *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. s. 321

⁴⁹ Sveningsson, S, Alvesson, M (2010). *Ledarskap* s. 57

⁵⁰ Jönsson, S (1995). *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. s. 326

⁵¹ Jönsson, S (1995). *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. s. 327

Saklighet, denna punkt kan härdraget beskrivas som att anställda i Sverige är hederliga och respekterar regler.⁵² Här menar Jönsson att aspekter som befordran och lönehöjning endast sker om det finns en grund för det och inte av anledningen att man har en nära anknytning till en chef som särbehandlar en. Med saklighet menas också att medarbetarna uppmuntras att vända sig till chefen om problem skulle uppstå. Detta till skillnad från andra kulturer där man ombeds att gå till en avdelningschef i första hand.⁵³

2.2.3. FEM BESTÅNDSDELAR I SVENSKT LEDARSKAP.

I boken "I spetsen för sin flock" skriver Anders Källström, ekonomie doktor, om vad som kännetecknar svenskt ledarskap och hur det skiljer sig ifrån andra ledarskapsstilar. Boken baserar sig på 22 intervjuer med svenska företagsledare som Källström har utfört tillsammans med Sten Jönsson och Stefan Tengblad, båda professorer i företagsekonomi. I ett av kapitlen diskuterar författaren de fem beståndsdelarna som närmast kan utgöra den svenska ledarskapsmodellen, dessa är vision, kommunikation, konsensus, tvång och kontroll.

Vision

En viktig utgångspunkt för svenska ledare är att ha en tydlig vision för att tillsammans med medarbetarna arbeta mot ett gemensamt mål.⁵⁴ För att visionen ska kunna uppnås måste först och främst ledaren tro på den för att sedan kunna övertyga sina medarbetare, på så sätt blir kommunikationen enklare då alla är medvetna om de mål organisationen strävar efter att nå.⁵⁵

När visionen ska utformas behöver ledningen ha i åtanke att visionen ska vara enkel att förstå av majoriteten av medarbetarna. Då ledningen försöker hålla den kortfattad utelämnas detaljer, vilket kan leda till att visionen blir otydlig och detta ger medarbetarna ett tolkningsföreträde. Dock skriver Källström att detta inte ska ses som något negativt utan snarare som ett sätt att

⁵² Sveningsson, S, Alvesson, M (2010). *Ledarskap* s. 57

⁵³ Jönsson, S (1995). *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. s.328

⁵⁴ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 41

⁵⁵ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 42

engagera medarbetaren i organisationen då denne får möjlighet att tillämpa sina egna kunskaper. Han menar även på att svenskt ledarskap kännetecknas av just denna typ av otydlighet.⁵⁶

Kommunikation

Kommunikation mellan ledningen och medarbetarna är något som är viktigt för att uppfylla visionen organisationen har. Källström tar upp olika drag som kännetecknar god kommunikation, tre av dessa är:

- *Enkel kommunikation:* Budskap som tycks vara självklara för ledningen kan i vissa fall utifrån medarbetarnas syn uppfattas som komplexa. Detta är något som en ledare måste ta hänsyn till då det i annat fall kan stå i vägen för organisationens framgång. Därför är det viktigt att saker som budskap, vision, strategier och organisationskultur är enkelt formulerade.
- *Uthållig kommunikation:* I organisationer där informationsflödet är stort är det viktigt att ledningen är ihärdig och artikulerar budskapet många gånger då det annars kan uppfattas som oviktigt.⁵⁷
- *Konsistent budskap:* All form av kommunikation i en organisation bör vara konsekvent. Det är viktigt att ledningen inte förändrar budskap som kan ses som centrala för medarbetarna utan väsentliga skäl. Lika viktigt är det att ledningen uppträder på ett sätt som ses som motsägelsefritt.⁵⁸

Konsensus

*”Du kan leda en häst till brunnen, men du kan inte tvinga den att dricka.”*⁵⁹ Med detta citat menar Källström att konsensusorienterat ledarskap gör att medarbetarna tar ett steg längre än om

⁵⁶ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 43

⁵⁷ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 47

⁵⁸ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 48

⁵⁹ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 54

de hade tvingas följa en vision de inte tror på. Författaren säger också att det är viktigt att man lever i en kultur där det finns en benägenhet till att uppnå gemensam förståelse.⁶⁰ Genom att medarbetarna vågar delta och engagerar sig i diskussioner där deras synpunkter beaktas istället för att ignoreras och beslut fattas utifrån dessa uppstår konsensus.⁶¹

Tvång

Trots att det svenska ledarskapet kännetecknas av att ledaren genom dialog försöker övertala medarbetarna om vad som bör göras kan det komma till en punkt där ledarens tålamod tar slut. Dock sker inte detta förrän ledaren är fullt säker på att denne inte kan förmedla vidare budskapet. I sådana situationer får medarbetaren två alternativ, antingen att finna sig i visionen organisationen har eller avgå.⁶²

Kontroll

Enligt Källström har kontroll två olika roller, för det första är det viktigt för att kunna vara säker på att alla förstår visionen och att medarbetarna lever upp till den. För det andra använder ledaren kontroll som ett verktyg för att visa att medarbetaren och det arbete han utför är betydelsefullt. Han skriver även att det är viktigt att hålla medarbetarnas motivation uppe genom att ge dem återkoppling på deras arbete. Medarbetarna vill gärna att ledaren ska ge beröm som grundar sig på deras prestationer.⁶³

⁶⁰ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 54

⁶¹ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 55

⁶² Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s.57

⁶³ Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. s. 59

2.3. NEW PUBLIC MANAGEMENT

Sedan 1980-talet har det skett ett antal omorganiseringar och rationaliseringar som till stor del påverkat den offentliga sektorn. Vissa av dessa förändringar berodde på att man ville göra besparingar i stat och kommun, dock är anledningarna fler och mer djupgående än så. Dessa förändringar går enligt forskare under namnet New public management.⁶⁴ Dock är det viktigt att klargöra att innebörden av NPM inte är tydligt definierad, utan det råder delade åsikter bland forskarna om dess innebörd och anledningen till dess uppkomst.⁶⁵

Michael Power, professor och författare av boken ”The audit society”, menar att det finns ett allmänt antagande om att NPM implementeras i den offentliga sektorn för att motverka den påstådda ineffektivitet byråkratin medför. Han säger vidare att det talas om NPM som ett radikalt förändringsprogram, vilket syftar till att få den offentliga sektorn att efterlikna privata företag.⁶⁶

2.3.1. HOODS KARAKTÄRISTISKA DRAG

I Christopher Hoods artikel ”The new public management in the 1980’s” (1995), lyfts det fram sju karaktäristiska drag som beskriver NPM. Det första draget syftar till en disaggregering av den offentliga sektorn inom mindre och självstyrda enheter. Det andra är att konkurrensutsätta den offentliga sektorn både mot varandra men också mot den privata sektorn. Tanken med detta är att reducera kostnaderna, men bibehålla samma kvalitet. Det tredje innebär att man inför managementtekniker som härstammar från den privata sektorn, samt inför belöningsystem. Det fjärde draget kan beskrivas med Hoods fras ”do more with less”, det vill säga att det läggs stort fokus på att reducera direkta kostnader samtidigt som arbetsdisciplinen ökas. Tydligare chefspositioner utgör det femte draget, med det menas att cheferna ska vara mer aktiva i organisationen. Det sjätte draget har som central punkt att ställa upp tydliga mål där prestationerna kan läggas sida vid sida för att kunna bedöma resultatet. Det sjunde och sista

⁶⁴ Hasselbladh, H, Bejerot, I, Gustafsson, R (2008). *Bortom New Public Management*. s. 7

⁶⁵ Almqvist, R (2012). *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. s.21

⁶⁶ Power, M (1999). *The Audit Society – Rituals of Verification*. s.43

draget menar på att fokus flyttas från input till output det betyder att resultatet ses som viktigare än själva tillvägagångsättet.⁶⁷

2.3.2. KONKURRENS, KONTRAKT OCH KONTROLL

I Roland Almqvists bok "New Public Management" (2006) tar han upp tre begrepp som han kallar för grundidéerna som utgör NPM.⁶⁸ Dessa är konkurrensutsättning, kontraktstyrning och intern kontroll.

Traditionell ekonomisk marknadsteori menar på att kvaliteten ökar om det finns flera aktörer som tävlar för att leverera en och samma tjänst.⁶⁹ Många gånger handlar det inte om en existerande *konkurrens* utan bara tanken av att nya konkurrenter inträder marknaden är tillräcklig för att motivera organisationerna att öka sin effektivitet.⁷⁰ Osborne och Gaebler skriver att konkurrens leder till empowerment då medborgaren får en ökad makt. Medborgaren ses istället som kund då den har möjligheten att exempelvis välja mellan skolor, förskolor och sjukvård.⁷¹ Den andra grundidén är *kontraktstyrning*, där ses organisationen som en beställare av tjänster och de som producerar tjänsterna kallas för utförare. Den så kallade beställar-utförarmodellen går ut på att för det första skilja politikerna från utförarorganisationen, det andra går ut på att ge makt åt den som förbrukar tjänsten, det vill säga medborgaren.⁷² Det tredje handlar om att utsätta den offentliga sektorn för anbuds konkurrens och på så sätt göra verksamheten mer kostnadseffektiv. Slutligen pratar Almqvist om *intern kontroll* och styrning i verksamheten, några väsentliga punkter som han tar upp är decentralisering och målstyrning. Decentralisering som upp kom under 1900-talet⁷³ handlar om att dela upp verksamheten i mindre avdelningar som är enklare att

⁶⁷ Hood, C (1995). *The "New Public Management" In The 1980s: Variations On A Theme.* s. 96-97

⁶⁸ Almqvist, R (2012). New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. s.25

⁶⁹ Almqvist, R (2012). New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. s.39

⁷⁰ Almqvist, R (2012). New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. s.42

⁷¹ Osborne, D, Gaebler, T (1992). *Reinventing Government.* s.99

⁷² Almqvist, R (2012). New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. s.60

⁷³ Almqvist, R (2012). New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. s.85

kontrollera.⁷⁴ Anledning till att detta gjordes var för att öka effektiviteten i organisationen, både internt och externt.⁷⁵ Målstyrning i sin tur används som en metod för decentralisering där ledning och chef gemensamt beslutar vilket resultat och mål som ska uppnås samt framför dessa för arbetarna. Därefter får de fria händer att besluta vilka metoder som ska användas för att uppnå målkravet.⁷⁶

2.5. TIDIGARE FORSKNING

Det har gjorts tidigare forskning som visar på vilka effekter införandet av NPM har haft på ledarskapet i skolan. I artikeln ”A Scandinavian Perspective on Educational Leadership” skriven av Lejf Moos och Jorunn Möller tas detta upp ur ett skandinaviskt perspektiv. De skriver att nya lagar formades och nya läroplaner kom till under mitten av 80-talet som påverkade rektorernas arbetsförhållanden. Administrationen av skolan delegerades från staten till kommunen med motiveringen att det blir mer demokratiskt då de som utnyttjar tjänsterna kan påverka dem. Dock menar författarna att det finns motsättningar till detta och att staten inte hade råd att bygga upp ett system som reglerade hur mycket pengar skolorna skulle få och decentraliserade därför ansvaret till en lägre nivå. I och med detta sattes rektorerna i kläm eftersom det var tvungna att balansera kommunernas nya krav på effektivitet och kundorientering, samtidigt som de skulle hålla en kvalitet i och med att det sattes upp mål på utbildningen från riksdagen. Dessutom pressades rektorerna av deras medarbetare, då de förlitade sig på att rektorn skulle skydda skolan från all denna externa press. Förändringarna som skedde var att rektorn fick ökad formell makt, hade det största ansvaret vid implementering av målen som ställdes från staten och uppföljningen av dessa. Författarna påpekar att rektorernas uppgifter bör inte enbart handla om att sköta budgeten, personalfrågor och andra administrativa krav, utan fokus ska läggas på hur man ska driva en organisation som främst fokuserar på utbildning. Författarna säger att de tycker att ledarskapet i skolan ska utövas på ett demokratiskt sätt, detta för att de bland annat ska utbilda

⁷⁴ <http://www.ne.se/lang/decentralisering> (2014-04-05)

⁷⁵ Almqvist, R (2012). New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. s.94

⁷⁶ <http://www.ne.se/lang/m%C3%A5lstyrning> (2014-04-05)

sina elever till att bli demokratiska medborgare i ett samhälle. Trots detta ser de att det finns skolor som går emot sig själva, de syftar till att förbereda sina elever för det demokratiska samhället, men handlar på ett hierarkiskt sätt som tyder på det motsatta.⁷⁷

Det författarna kommer fram till är att det är svårt att influeras av globala managementmodeller utan att tappa sitt eget lands kultur. De uppmanar skolorna och ledarna till att hålla sig till den kultur som redan finns i deras samhälle.⁷⁸

2.6. TEORETISK REFERENSRAM

Den svenska modellen utgjorde en grund för vår förståelse om varför den svenska ledarskapsmodellen tillkom och ser ut som den gör. Syftet med denna uppsats var att identifiera centrala drag i den svenska ledarskapsmodellen. Utifrån teorin valde vi att lyfta fram de tre drag som enligt oss var mest karaktäristiska för den svenska ledarskapsmodellen. De dragen var *konsensus*, *låg maktavstånd* och *hög delaktighet*, dessa drag avspeglas även i den svenska modellen.

- *Konsensus*, handlar om att beslut fattas genom samförstånd. Detta begrepp återfinns vi först och främst i Saltsjöbadsavtalet som utgör en stor del av den svenska modellen.
- Det svenska ledarskapet kännetecknas av en *låg maktavstånd* mellan chef och medarbetare, vilket innebär att relationen ska vara öppen.
- Med begreppet *delaktighet* syftar vi på medarbetarens inflytande i organisationen. Och detta kan vi se bland annat i Jönssons första kategori; Den informella karaktären på ledningsarbetet och i Ekstedt och Hennings organisationsperspektiv.

⁷⁷ Moos, L, Moller, J, Johansson, O (2004). *A Scandinavian Perspective on Educational Leadership*. s. 200-210

⁷⁸ Moos, L, Moller, J, Johansson, O (2004). *A Scandinavian Perspective on Educational Leadership*. s. 200-210

Utifrån dessa tre drag strukturerade vi det empiriska materialet. Då vi även ville undersöka huruvida dessa drag har förändrats i och med införandet av NPM fördjupade vi oss i denna managementmodell. Vi använde oss av NPM för att se i vilken mån de tre framstående dragen påverkades, på vilket sätt och vad detta ledde till.

3. METODIK

3.1. UNDERSÖKNINGSMETOD

Vi har i denna uppsats utfört en kvalitativ tvärsnittsanalys där vi har intervjuat fem förskolechefer under en begränsad tidsperiod, mellan 2 maj 2014 till 12 maj 2014. Detta har vi gjort för att försöka identifiera några väsentliga drag hos förskolecheferna i syfte att hitta mönster som kan visa om det har skett förändringar i den svenska ledarskapsmodellen.⁷⁹ Detta har gjorts med hjälp av litteratur, vetenskapliga artiklar, intervjuer, dokument från statliga myndigheter och lagtext.

Materialet till vår empiri samlades in via semistrukturerade intervjuer. Det innebär att vi hade en intervjumall som följdes, uppstod det dock ytterligare frågor under intervjuens gång hade vi möjlighet att inkorporera dessa också.⁸⁰ På så sätt kunde vi föra en diskussion med intervjupersonen som gav oss nya synvinklar. Dessutom hade vi möjligheten att kontakta våra respondenter vid behov av kompletterande information.⁸¹

Då våra respondenter hade stor frihet och möjlighet att tillägga information som de ansåg var viktig kunde vi få information som var av intresse för oss, men som vi tidigare inte hade tänkt på.⁸² Dock var det viktigt att vi styrde tillbaka våra respondenter till ämnet om de gick utanför det för mycket då risken fanns att syftet med intervjun inte skulle uppfyllas.⁸³

⁷⁹ Bell, E, Bryman, A (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. s. 65

⁸⁰ Bell, E, Bryman, A (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. s. 363

⁸¹ Holme, M I, Solvang, B K (1997). *Forskningsmetodik*. s.100

⁸² Alvesson, M, Deetz, S (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. s. 82

⁸³ Holme, M I, Solvang, B K (1997). *Forskningsmetodik*. s.105

3.2. URVAL AV RESPONDENTER

Som vi nämnde i avgränsningar valde vi att begränsa oss till Stockholms kommun som också är vår hemkommun. Anledningen till detta är undersökningen gjordes under en begränsad tidsperiod och vi fann det lämpligast.

Eftersom vi är intresserade av att undersöka hur det svenska ledarskapet har förändrats inom förskoleverksamheten kommer vi att intervjua förskolechefen vars ansvar är att leda och samordna sin enhet.⁸⁴ Vi är medvetna om att genom att intervjua förskolecheferna som sköter ledningsarbetet på verksamheten återspeglar svaren endast deras åsikter. Då den svenska ledarskapsmodellen främst handlar om konsensus som uppstår mellan både ledare och medarbetare tror vi att vi hade belyst ämnet på ett rättvisare sätt om vi hade intervjuat medarbetarna också. Vi har dock på grund av tidsbrist inte haft möjlighet till detta och därför begränsat oss till förskolecheferna endast.

Urvalet av våra respondenter skedde slumpmässig då alla förskolor i Stockholms kommun hade lika stor chans att komma med. För att slumpmässigt få fram våra respondenter valde vi att gå genom Stockholms stads hemsida, där filtrerade vi bort föräldrakooperativ, personalkooperativ och privata förskolor. Kvar blev det 25 sidor med kommunala förskolor i slumpmässig ordning, vi valde en förskola ur varje sida och skickade sedan ut ett mejl till respektive förskolechef. Av de 25 förskolecheferna vi kontaktade fick vi svar från sex stycken där fem valde att ställa upp på en intervju. Den sjätte hade inte möjligheten att medverka på grund av tidsbrist. De resterande 19 förskolecheferna fick vi inte någon respons ifrån, dessa betraktar vi som bortfall. Vi kan tänka oss att det kan bero på tidsbrist alternativt att de inte ville yttra sig om ämnet.

Nedan ger vi en kort beskrivning av våra fem respondenter som valde att medverka i vår undersökning. En av dem valde att vara anonym och kommer fortsättningsvis att benämnas Madeleine Andersson.

⁸⁴ Notisum, Skollagen 2010:800, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20100800.htm>

- *Agneta Rodmark Wallner*, har arbetat som förskolechef sedan 1986 och har idag fem förskolor med 15 avdelningar.
- *Linnea Engström*, har jobbat som förskolechef sedan 1991. Hon har idag tre förskolor med avdelningar.
- *Liselott Hedman*, har arbetat som förskolechef i cirka sex år och har sex enheter med 28 avdelningar.
- *Madeleine Andersson*, har arbetat som förskolechef sedan 1982 och har idag 11 förskolor med 37 avdelningar.
- *Marica Törnebohm*, har arbetat med chefsfrågor sedan 2002 och hon har idag ansvar för fem verksamheter.

3.3. INSAMLING AV SEKUNDÄRA DATA

Sekundärdatat i denna uppsats användes främst till teoriavsnittet, där använde vi oss av litteratur och vetenskapliga artiklar, vi samlade in denna information via biblioteket och internet. För att skriva den svenska ledarskapsmodellen utgick vi från tidigare studier som har behandlat ämnet och skrivit om det ur olika perspektiv. Då vi i denna uppsats försökte se hur ledarskapet förändrats efter införandet av NPM baserades teoridelen på artiklar om hur ledarskapet har påverkats i andra organisationer efter införandet av NPM.

För att skapa förståelse för förskoleverksamheten och för förskolechefens uppdrag började vi med att läsa skolverkets rapporter och lagtext där deras uppgifter är reglerade. För att ta hjälp av detta när vi skrev vår intervjumall.

Databaserna som användes för att söka relevant information var, Libris och Söder Scholar, de mest förekommande sökorden var; ”svenskt ledarskap”, ”konsensus”, ”den svenska modellen” och ”New public management”.

3.4. GENOMFÖRANDE

Vi valde att inte skicka ut intervjufrågorna via mejl vid den första kontakten med våra respondenter om förfrågan till en intervju, utan gav dem endast en kort beskrivning av vilka vi var och vad uppsatsen handlade om. Anledningen till detta var för att vi ville ha en så spontan diskussion som möjligt vid intervjutillfället. Vi ville inte ge respondenterna möjligheten att formulera sina svar i förväg då detta kunde resultera i att de blev förfinade. Dock var vi medvetna om att svaren kanske hade varit mer utvecklade om de hade fått en chans att förbereda sig innan. Vi tyckte trots detta att då frågorna handlade om deras vardagliga arbete i hög utsträckning behövdes ingen förberedelse.

Intervjumallen bestod av fyra delar och 17 frågor, första delen handlade om respondentens bakgrund. De andra tre delarna utformades utifrån vår teoretiska referensram.

- *Bakgrund*, här ställde vi frågor som hade att göra med respondentens arbetslivserfarenhet och utbildning.
- *Konsensus*, här ställdes frågor som behandlade beslutfattandet och målsättningen i verksamheten.
- *Maktdistans*, i stora drag handlade frågorna ur denna kategori om hur ledarskapet såg ut. Ett exempel är: ”Hur ser din relation ut med dina medarbetare?”.
- *Delaktighet*, frågorna här gällde hur förskolecheferna utformade verksamheten och huruvida medarbetarna fick vara involverade i detta.

De fem intervjuerna utfördes under tio dagar och varje intervju varade i genomsnitt drygt en timme. Vi träffade samtliga respondenter i deras arbetsmiljö. På varje intervju hade vi med oss varsin mobiltelefon som vi använde för att spela in våra respondenter, då det ger en möjlighet att kunna tolka respondenternas ton, vid till exempel sarkasm, skratt eller tystnad.⁸⁵ Dessa ljudfiler använde vi oss av för att transkribera intervjuerna, varje intervju tog cirka sex timmar att transkribera.

⁸⁵ Bell, E, Bryman, A (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. s. 374

3.5. TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET

Enligt Bryman och Bell innebär tillförlitlighet hur trovärdig informationen en forskare har samlat är för att beskriva den sociala verkligheten.⁸⁶ Det är därför inte mer än rätt att vi under denna rubrik diskuterar kring hur rättvisande bild vi kan ge läsaren då vi endast har fem stycken respondenter. Trots detta bör det påpekas att svaren vi fick från dem var liknande därför tror vi att det är möjligt att det samma gäller för många av de andra förskolecheferna. Vi vill även diskutera kring bortfallet i denna uppsats då det är stort och vi anser att det också påverkar vår tillförlighet. Det finns en risk att respondenterna som valde att ställa upp på våra intervjuer kanske hade förfinat sanningen. Detta medförde i sin tur att vi inte kunde vara säkra på att de svar vi fick avspeglade verkligheten. På grund av detta påverkades också vår överförbarhet. Då vi inte kunde vara säkra på om svaren vi fick i våra intervjuer var tillförlitliga såg vi det som ett hinder för att överföra resultaten av denna uppsats till andra organisationer också.

⁸⁶ Bell, E, Bryman, A (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. s. 307

4. RESULTAT

Vi har inlett detta avsnitt med en kort introduktion av NPM i barnomsorgen. Vidare presenterar vi vårt empiriska material utifrån de tre karaktäristiska dragen; maktavstånd, delaktighet och konsensus.

4.1. IMPLEMENTERING AV NPM I BARNOMSORGEN

I en sammanfattande rapport som gjordes 1996 framställdes data som tydde på att främst storstäderna, Stockholm, Göteborg och Malmö, hade infört förändringar i ledningsarbetet som kan kopplas till NPM.⁸⁷ I boken *New public management i Norden* (1998) visar Ståhlberg och Klausen en tabell där man ser “Andel kommuner i Sverige som genomfört olika förnyelsemodeller under perioden 1988-1995”. En av de största förändringarna vi kan se är att det har skett en markant ökning i införandet av mål- och resultatstyrning i grundskolan och barnomsorgen där andelen har ökat med 58 % respektive 57 % mellan 1988 och 1995.⁸⁸ Anledningen till att detta skedde var för att kommunerna mötte ekonomiska svårigheter under slutet av 1900-talet. Med tanke på att kommunernas resurser hade minskat hade de mindre kapital att röra sig med, vilket ledde till förändringar i lednings- och styrningsarbetet. Dessa förändringar syftade till att öka både produktiviteten så väl som effektiviteten.⁸⁹

Sedan 1991 då förskolorna blev resultatenheter, vilket innebär att förskolorna idag får pengar beroende på hur många barn de har och inte en specifik summa pengar per förskola, upplever fyra av våra respondenter ökad konkurrens. Madeleine säger att:

”[...] förskolan är inte någon skola då den är frivillig, därför kallar vi föräldrarna som tar del av tjänsterna vi erbjuder dem för kunder. Skolan är pliktig och då är de inte kunder men förskolan är

⁸⁷ Klausen, K K, Ståhlberg, K (1998). *New Public Management i Norden*. s.93

⁸⁸ Klausen, K K, Ståhlberg, K (1998). *New Public Management i Norden*. s.94

⁸⁹ Klausen, K K, Ståhlberg, K (1998). *New Public Management i Norden*. s.95

frivillig och då vill man kalla föräldrar för kunder.”

Vidare säger Madeleine att detta är en av anledningarna till att hon upplever ökad konkurrens, hon konkurrerar inte bara med andra förskolor. Hon måste också se till att hon alltid har en attraktiv verksamhet som ska locka även de föräldrar, eller de blivande kunderna som hon själv väljer att benämna dem, som inte vill placera sina barn i förskolor. Dessutom blir detta större då föräldrarna numer även har möjlighet att välja förskola själva och byta så fort de blir missnöjda.

Agneta säger att:

”[...] Det har också att göra med att man nu kan välja allt hela tiden. Till exempel säger föräldrarna; hur ska jag välja rätt förskola? Förr fick man sin förskola, idag tror man att det kanske är bättre någon annanstans. I Stockholms stad får man stå i fem köer, till fem förskolor. Och det gör ju också att om det blir någon miss på denna förskola kan man flytta till en annan, för det är också så pass nära i Stockholms stad.”

Varje år får föräldrarna vara med och utvärdera sin förskola i en så kallad förskoleundersökning som alla förskolor i Stockholm deltar i. Denna jämförelseservice är till för att nya föräldrar ska kunna se vilket omdöme andra har gett respektive förskola. Då man väntar på att resultaten för 2013 års undersökning ska publiceras känner sig Marica nervös då dåliga siffror kan resultera i att färre föräldrar vill skriva in deras barn på hennes förskola. Marica förklarar att:

”Förskoleundersökningen är precis gjord och nästa vecka får vi resultatet och det är ju klart att jag som chef är nervös, man måste ha höga siffror här eftersom det läggs ut och föräldrar jämför. Det är ju ingenting positivt, det blir ju en negativ stress om att man måste ligga på topp hela tiden.”

4.2. MAKTDISTANS

Maktdistansen på förskolan har ändrats i och med ett antal förändringar. Till och börja med har det kommit två nya kapitlen i den reviderade läroplanen, nya administrativa krav och dessutom ser ledningsteamet på förskolan annorlunda ut numer.

4.2.1. KVALITETSARBETE I FÖRSKOLAN

Den största skillnaden respondenterna pekar på är att ledarskapet har blivit tydligare och mer strukturerat sedan den reviderade läroplanen kom ut 2010. Marica säger att:

”Förskolan fick en reviderad läroplan 2010 och där har Skolverket, riksdag och regering, lagt till två nya kapitel. Det finns ett kapitel kring kvalitetssäkringsarbetet och det finns ett kapitel kring ledarskap.”

Den första förändringen är att förskolecheferna fått ytterligare en uppgift, nämligen att de nu ska organisera kvalitetsarbetet på förskolan. Det innebär att förskolecheferna nu behöver granska och analysera resultaten på verksamheten så att de stämmer överens med de nationella målen.⁹⁰

”När läroplanen kom första gången så implementerade man inte den fullt ut. De som jobbade som förskolechefer då antog inte det ledarskapet som man borde. Man jobbade inte fram ett kvalitetssäkringssystem som man måste ha när man jobbar i en målstyrd verksamhet där man ska gå från A till B. Du måste på något sätt ha avstämningar för att veta att du är på rätt väg.”

Marica förstår alltså varför man infört de nya kapitlen då den förra läroplanen inte implementerades fullt ut. Kontinuerlig utvärdering och dokumentation gjordes inte utan man läste läroplanen och la den åt sidan, sedan fortsatte man arbeta på samma sätt som innan. Andra respondenter är inte lika förstående för denna förändring, till exempel påpekar Madeleine att:

”[...] det har tillkommit mycket administrativa uppgifter som inte har med min yrkesroll att göra. [...] som tar väldigt mycket tid av vårt arbete, alltså jag skulle behöva vara närmare verksamheten istället för att sitta på kontoret och arbeta. Och också idiotiska krav som saker som man redovisar som vi måste lämna in angående mål var tredje månad. Det händer ingenting inom tre månader, ändå måste jag sitta en till två veckor och skriva ner en sådan för att skicka in till Stockholm stadshus som ingen öppnar och läser.”

⁹⁰ http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2455 (2014-05-01)

Agneta menar att dokumentationerna måste skrivas på så sätt att orden inte misstolkas då det som är skrivet automatiskt också blir en sanning. Hon tillägger att:

”[...]det är svårare att skriva hur utvecklingen hos ett barn går till och enklare att förklara och därför tar det lång tid att hitta de rätta orden.”

4.2.2. LEDARSKAPET I FÖRSKOLAN

Den andra förändringen som gjordes gällande förskolecheferna och rektorernas ledningsansvar kan vi idag se i Skollagens (2010:800) 9 §:

9 § [...] Det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef. Rektorn och förskolechefen ska benämnas på detta sätt. [...].⁹¹

Centralt för denna paragraf var att man ville tydliggöra vem det är som leder i förskolan. Varje förskola ska ha en förskolechef som sköter ledningsarbetet, och det är endast chefen i förskolan som har beslutanderätt, dock har denne möjligheten att delegera beslutanderätten till sin personal ifall personen i fråga besitter den kompetens som behövs. Detta kan vi se i Skollagens (2010:800) 10 §:

10 § Rektorn och förskolechefen beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter [...]. Rektorn och förskolechefen får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter [...].⁹²

Som vi nämnde ovan får förskolechefen delegera uppgifter till sina medarbetare, men med detta sagt kan de aldrig fransäga sig ansvaret. Linnea säger:

”Egentligen så är hela verksamheten delegerad till mina medarbetare. [...] men jag har alltid det yttersta ansvaret.”

⁹¹ Notisum, Skollagen 2010:800, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20100800.htm>

⁹² Notisum, Skollagen 2010:800, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20100800.htm>

Om något skulle hända är det förskolechefen som har det yttersta ansvar trots att hon inte var beslutsfattare. Alla våra respondenter delegerar ofta uppgifter både på grund av tidsbrist, men också för att kunskapen hos den personen de delegerar till kan vara större. Till exempel har de flesta av våra respondenter delegerat det pedagogiska ansvaret till den pedagogiska utvecklingsledaren. Till administratören delegeras ofta uppgifter som till exempel vikarieanskaffning och barnplacering, men detta kan variera från förskola till förskola. Linnea fortsätter:

“Den pedagogiska utvecklingsledaren har full delegation på att driva det jobbet med att utveckla den pedagogiska verksamheten. Sen har jag också en administratör som jag inte delegerar, vi kallar det fördela arbetsuppgifter, till exempel sköter hon det praktiska med lokaler, byggare, städning och så vidare. Hon fixar timrapporter och anställningsavtal för vikarier och sköter intervjuer av vikarier medan chefen sköter allt som har att göra med tillsvidareanställning.”

För att vara verksam som förskolechef behöver man enligt Skollagens 11§ vara utbildad och ha erfarenhet som leder till en pedagogisk insikt.⁹³ Alla våra respondenter är i grunden utbildade förskolelärare. Några av dem har under åren byggt på sin utbildning genom att läsa det statliga rektorsprogrammet och även gått kurser i bland annat ledarskap.

4.2.3. LEDNINGSTEAM

Ledningsteamerna på de olika förskoleenheterna varierar beroende på hur många förskolor och avdelningar som respektive förskolechef ansvarar för. Det respondenterna har gemensamt är att alla har en pedagogisk utvecklingsledare och en administratör. Den pedagogiska utvecklingsledarens uppgift är att vara ute i verksamheten och hjälpa pedagogerna rent praktiskt med barnen för att utveckla ett förhållningssätt gentemot dem. Pedagogiska utvecklingsledarens jobb är även att coacha och vara tillgänglig för pedagogerna när det behövs. Administratören jobbar med barnplacering, godkännande av fakturor, anställningsavtal för vikarier etc. Uppgifterna kan variera beroende på vad förskolechefen behöver hjälp med. Två av våra respondenter har dessutom en IT- och kommunikationsansvarig vars huvuduppgift är att jobba

⁹³ Notisum, Skollagen 2010:800, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20100800.htm>

med förskolans intranät. Madeleine har den största enheten har även fyra biträdande förskolechefer som ingick i hennes ledningsteam.

Alla dessa tjänster är relativt nya, förr i tiden behövde man varken administratörer eller pedagogiska utvecklingsledare, då hade man en föreståndare på varje förskola som skötte det pedagogiska arbetet. Allt det administrativa arbetet som till exempel faktureringar och anställningar sköttes av stadsdelen. Agneta säger:

”Jag har en administratör till min hjälp och en pedagogisk utvecklare som jobbar två dagar i veckan. Jag hoppas att jag till hösten ska kunna ha en pedagogisk utvecklingsledare som jobbar heltid, för jag hinner inte med, som det står i skollagen ska jag ju ha det pedagogiska ansvaret och det hinner jag inte med, men jag försöker.”

4.2.4. STÖRRE ENHETER OCH ÖKADE ADMINISTRATIVA KRAV

Alla respondenterna säger att det är så viktigt att ha en god relation till sina medarbetare dock känner vissa av dem att avståndet har ökat mellan förskolecheferna och pedagogerna. Orsaken till detta är enligt Agneta att hon nu har en större enhet att leda och samordna, nu har hon 15 avdelningar till skillnad från förr då hon hade tre stycken. Dock ser några av respondenterna detta som något positivt. Att man har lång distans till sina medarbetare gör det enklare att ta beslut rörande verksamheten. I mindre enheter kan det vara svårt att undvika att bli vän med sina medarbetare eftersom man jobbar närmre varandra. Liselott säger att:

”När man jobbar väldigt tätt med varandra då har man svårt att ta beslut som ibland är svåra att ta. Då undviker vi man och är mer som kompis, man är inte mer än människa, man blir kompis när man jobbar för nära varandra. Man ser bättre när man har distans. Distansen är viktigt för att man ska vara en bra chef.”

Madeleine säger att ökade administrativa uppgifter också har bidragit till att distansen har ökat. Hon behöver nu till exempel läsa av elmätaren och skicka in värdet till Stockholms stad. Idag säger hon att som förskolechef behöver hon vara både hantverkare, rörmokare och elektriker. Liknande svar fick vi från Agneta som säger att:

”[...] det har ju lagts på något enorma mängder på administration på pedagogerna också. Ibland undrar jag om vi blir bättre av alla dessa utvärderingar... Jag tror inte det.[...] Till exempel fakturor gjorde man aldrig själv förut utan skickade iväg dom, [...] förut när jag var föreståndare skickade jag bara iväg dom och någon på en ekonomiavdelning skötte det. Det är också en av dom sakerna som blivit delegerade till verksamheten, så i början kunde jag sitta med en bunt fakturor som jag skulle fixa utan att ha sådan kunskap om hur man ska göra.”

Båda påpekar att detta tidigare var mer centralstyrt, det fanns någon som ansvarade för sådana uppgifter. Madeleine säger att:

”Det var mer centralstyrt förut, de skötte både löner och anställningar. Och mycket administrativt arbete som till exempel skötsel av lokaler och så vidare.”

Några av våra respondenter berättar att de inte längre kan praktisera sin kunskap ute i verksamheten och kan inte bidra med det engagemanget de skulle vilja. De blir tvungna att delegera det pedagogiska ansvaret, något de inte hade behövt göra om det inte hade tillkommit lika mycket administrativa uppgifter. Liselott på pekar att:

”[...] utan alla dessa nya uppgifter så skulle jag ha mer tid att vara närvarande och stödja personalen.”

Ytterligare en administrativ uppgift som lagts på förskolecheferna är att utforma verksamhetsplaner utefter givna mål. Detta är ett sätt, säger Agneta, att utvärdera mål- och budgetplanen, men hon säger:

”Min verksamhetsplan är inte lika viktig. Det är några mål som politikerna satt upp som inte vet så mycket om förskolan. Jag kan också känna att eftersom jag jobbat så många år vet jag att dom antagligen inte ens kommer att läsa den, så jag gör den väldigt enkel.”

Något som alla våra respondenter är enade om är att en av deras huvuduppgifter är att hålla budgeten ”i alla fall om man frågar politikerna”, som Linnea uttrycker det. Agneta säger också att sedan 90-talet har budgeten varit viktigare för staten än pedagogiken. Politikerna uttrycker det

finare: ”prioritera i din verksamhet”. Då politikerna tycker att det är viktigare att fokusera på den ekonomiska aspekten känner Agneta att hon har blivit mer som en VD över ett litet företag.

4.3. DELAKTIGHET

Alla våra respondenter tycker att det är viktigt att medarbetarna är delaktiga och har olika sätt att engagera dem i verksamheten. Till exempel erbjuds det olika kurser och utbildningar som medarbetarna har möjlighet att ta del av för att kunna utvecklas. Marica säger att:

”Vi har lärogrupper, nätverk en gång i veckan där vi har delat in all personal i grupper där de träffas kontinuerligt och delger varandra, coachar varandra, de kan ha olika teman, en gång kanske man jobbar med pedagogisk dokumentation så visar man såhär tänker vi för att lära av varandra. Det tycker jag är jätte viktigt, det är den bästa kompetensutveckling man kan få.”

Några av förskolecheferna lyfter även fram vikten av att ge sina medarbetare beröm för att få dem att känna sig sedda och på så sätt engagera dem ytterligare i verksamheten. Madeleine känner dock att detta är något hon behöver bli bättre på det vill säga att hon inte ger sina medarbetare tillräckligt mycket beröm trots att hon anser att det är viktigt. Medan Marica säger att:

”Personalen tycker att chefen ser mig inte eller jag får inte feedback, det jobbar man ju för hela tiden och det är ju kanske inte alltid så att det är jag som kan vara där och säga ”vad bra det här var” utan det kanske är min utvecklingsledare som jobbar ännu mer med de pedagogiska frågorna. Det kanske är hon som är där och de måste då förstå att det indirekt är jag fast inte fysiskt, att jag har gett den delegation att ge feedback.”

När det kommer till utformningen av verksamheten instämmer alla respondenterna att deras personal får vara delaktiga, dock finns det riktlinjer och ramar som de måste hålla sig inom. Ett exempel är att pedagogerna i Madeleines enhet har helt och hållet möjligheten att påverka dagsrutinerna. Liselott har med sina medarbetare tagit fram en värdegrund som går ut på att alla ska få vara med och påverka, oftast sker detta under möten som de har. Marica berättar att:

”[...] man har en ram och ramen består av en budget och 40 timmars arbetsdag och detta är antalet barn vi har. Sen hur pedagogerna [...] väljer att måla den här tavlan, hur spännande, intressant, utvecklande den blir det är ju upp till pedagogerna och hur de jobbar. [...] men ser jag sen att innehållet barkar helt eller att man inte alls lever upp till styrdokumentet, då är det klart att jag är där och petar.”

4.4. KONSENSUS

Hur beslut i verksamheten tas varierar beroende på vad det handlar om. Att medarbetarna får vara med och besluta i en viss fråga anser alla våra respondenter är mycket viktigt. Marica säger att:

”[...] det är jätteviktigt att de är med i processen. Sen är det naturligtvis så som jag säger att jag som ledare måste ha en vision [...]. Det jätteviktigt att jobba med delaktighet och inflytande, att man på möten ser till att alla kommer tilltals, att man får igång diskussioner, att man har en atmosfär där man diskuterar lösningar på saker och ting.”

Det finns dock frågor där förskolechefen måste ta besluten själv, oftast handlar det om ekonomiska frågor och barnplacering. Linnea säger att:

”[...] men ibland vid budgetfrågor och när det blir ett skarpt läge och vi måste ta in flera barn kan jag inte rådfråga personalen för det tycker de aldrig är ett bra alternativ.”

Majoriteten av respondenterna anser att de har en god relation till sina medarbetare vilket de tycker är avgörande för att kunna jobba mot samma mål och undvika att bli motarbetad av missnöjda medarbetare. Därför säger Madeleine att det var viktigt att förklara för hennes personal varför hon till exempel var tvungen att ta emot tio nya barn trots att hon vet att de hamnar i en obekväm position. Hon försöker alltså förklara att det finns vissa bestämmelser hon som chef måste följa, men att hon försöker göra det på bästa möjliga sätt. Hon känner att detta är ett sätt att få med sig sina medarbetare.

Enligt våra respondenter har de full handlingsfrihet vad gäller beslut angående sin verksamhet så länge de inte avviker från regelverket och överskrider budgeten. Frågor som de själva inte kan

besluta om kan till exempel röra sig om lokaler, komplexa personalfrågor som till exempel långtidssjukskrivningar och utformningen av hemsidan som är styrd av Stockholms stad.

4.5.3. KONFLIKTHANTERING

Alla våra respondenter hanterar konflikter på olika sätt, de påpekar att det inte finns en specifik handlingsplan för hur man hanterar konflikter utan att det varierar beroende på situation. Det de har gemensamt är att de börjar med en diskussion för oftast handlar konflikter om missförstånd. I andra fall när det är två medarbetare som inte kommer överens går förskolechefen in och erbjuder lösningar och frågar om det finns något hon kan hjälpa till med som är jobbrelaterat. Om konflikten rör två medarbetare anser Linnea att det viktigaste är att:

”Samtala, i det samtalet är det viktigt för mig att vara neutral. Det kan handla om en missuppfattning och om man går in i försvarsposition kan man inte kommunicera.”

Om man trots detta inte kan komma fram till en lösning säger både Liselott och Linnea att de blir tvungna att ta till sitt chefskap och tala om för medarbetarna vad de förväntar sig att de ska göra och vad deras uppdrag är. Dock påpekar Linnea att:

”Om en medarbetare motsätter sig något som chefen bestämt tar man en diskussion och om motsättning finns kvar får man inte vara kvar.”

Alla respondenter håller med om att man ska agera professionellt på arbetsplatsen trots att man inte alltid kommer överens med cheferna eller sina kollegor. Ibland kan det låsa sig och då kan man behöva göra en omorganisering i enheten genom att erbjuda en av personerna jobb på en av de andra förskolorna.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

Vi kan se att det har skett stora förändringar i förskolan som direkt kan kopplas till NPM. Sedan förskolorna blev resultatenheter och det ekonomiska ansvaret decentraliserades ner till förskolecheferna, har det inneburit en ökad konkurrens bland förskolorna om intäkter, det vill säga barn. Detta förstärks då medborgaren har givits makt, empowerment, att påverka tjänsten de utnyttjar både direkt och indirekt. Den direkta påverkan de har på förskolan sker i form av utvärderingarna de gör och den indirekta handlar om hur medborgaren numer har möjlighet att välja vilken förskola de vill skriva in sina barn i. I och med detta har medborgaren börjat betraktas som en kund. Utvärderingarna görs av föräldrar som oftast inte har någon kunskap om pedagogik, därför finns det en risk att resultatet blir fel, ändå är det något som kan påverka förskolan så mycket att förskolechefen känner sig nervös över resultaten av dessa. Då resultaten är offentliga och kan ses av andra föräldrar kan dåliga bedömningar resultera i att färre föräldrar vill skriva in sina barn på en viss förskola. Detta i sin tur leder till att förskolan förlorar barn och i och med detta minskar budgeten. Blir budgeten mindre måste åtstramningar ske, som till exempel att minska personalkostnaderna. Då det tidigare var centralstyrt behövde inte förskolechefen oroa sig över sin budget eftersom den var densamma varje år. Det vårt resultat visar är att förskolechefens högsta ansvar har, i och med resultatstyrningen, flyttats från det pedagogiska ansvaret till det ekonomiska. Trots att det står i lagen att de ska sköta det pedagogiska vardagsarbetet är detta det de på grund av tidsbrist delegerat ut.

Ledarskapet har blivit mer strukturerat då det har reglerats i Skollagen, förskolechefen måste nu benämnas som förskolechef och ska ha det yttersta pedagogiska ansvaret. Detta har lett till att förskolecheferna har fått tydligare roller med tydligare uppgifter, vilket också gör att de dras ifrån medarbetarna och professionen då de nya uppgifterna inte har något med professionen att göra. Om det är så som Madeleine påstår att ingen tittar på de redovisningar som förskolecheferna lägger ner tid att göra var tredje månad, innebär detta att hon inte kan tillämpa sin kunskap ute i verksamheten och den går förlorad. Utifrån detta kan vi se att ett av våra

centrala drag, låg maktdistans, har förändrats och i stället blivit hög och detta är bland annat för att förskolechefen inte längre har tid att vara ute på verksamheten bland sina pedagoger.

Ytterligare en anledning till att maktdistansen har ökat är att det som vi kan se har tillkommit nya tjänster såsom pedagogiska utvecklingsledare och administratörer. Detta för att det har lagts på mer arbete på förskolecheferna, vilket gör att de längre inte har tid att varken utföra det pedagogiska arbetet eller sköta alla de nya administrativa uppgifterna. Då det har tillkommit flera nya tjänster har det blivit en tydligare hierarkisk struktur. Nu finns det tjänster under chefen som tar hand om de uppgifter som chefen inte hinner med, vilket medför att det tillkommer nya skikt mellan medarbetare och chef som tidigare inte existerade. Innan fanns det endast en föreståndare per förskola, vilket tydde på en plattare organisationsstruktur. Våra resultat visar dock att denna distans anses vara positiv då beslutsfattandet för cheferna blir lättare.

Det visade sig att delaktigheten fortfarande anses vara central i förskolan. Förskolecheferna tycker att det är viktigt att medarbetarna är delaktiga i organisationens utformning, men påpekar att detta sker inom ramar. Därför tål det att argumenteras kring huruvida detta är ett tecken på den svenska ledarskapsmodellens delaktighet eller om det, då delaktigheten ryms inom ramar och riktlinjer, snarare handlar om att öka den makt som ledningen redan har, så som Jönsson påpekar.

Vi fann att besluten som rör verksamheten kan ibland fattas genom diskussioner där medarbetarens åsikter tas i beaktning och detta kan vi se är ett tecken på att konsensus lever kvar i förskolan i vissa fall. Däremot finns det gånger då förskolechefen fattar beslut utan att samråda med sin personal, dessa beslut kan röra sig om barnplaceringar. Trots att besluten påverkar personalen direkt får de inte delta i beslutfattandet. Enligt respondenterna handlar det i sådana situationer om att förklara anledningen till varför just dessa beslut har tagits och om vi ser till Jönssons tredje kategori i den svenska ledarskapsmodellen är det ett tecken på att chefen försöker genom diskussion få medarbetarna på sin sida. Konflikthanteringen på förskolan sker i den svenska ledarskapsmodellens anda, det finns ingen av våra respondenter som fattar några beslut utan att först tålmodigt ta en diskussion med medarbetarna. Det vi kan se i dessa situationer är att det avspeglar en av beståndsdelarna som Källström diskuterar, nämligen tvång.

6. SLUTSATS

Det har visat sig att införandet av NPM har påverkat de tre centrala dragen i den svenska ledarskapsmodellen och vi kan utifrån detta dra slutsatsen att vi också rört oss bort från den. Vi har även funnit att de tre centrala dragen vi utgick ifrån i vårt fall är sammanlänkade, det vill säga, om det ena draget påverkas leder detta till att de andra två också gör det.

Så som den svenska ledarskapsmodellen påverkades av nya managementmodeller i Päivis studie av den privata sektorn har det visat sig att den påverkats i vår också. Ur detta drar vi slutsatsen att det inte är en fråga om *var* modellerna införs utan *att* de införs.

Den största skillnaden är att *maktdistansen* har ökat och att det i och med införandet av nya tjänster även lett till att det blivit mer hierarkiskt. Genom att maktdistansen har ökat och förskolechefen inte är lika nära och tillgänglig i sin verksamhet har detta även lett till att *delaktigheten* och *konsensus* har påverkats. Förskolecheferna anser att det är lättare att ta beslut rörande verksamheten ju större distans du har till den, men samtidigt som detta sker ökar distansen till medarbetarna också automatiskt. Detta innebär att medarbetarna inte längre har en möjlighet att påverka de beslut som chefen tar. Om inte medarbetarna har den möjligheten är det omöjligt att uppnå konsensus då besluten inte ens diskuteras utan bara fattas.

Som författarna Moos och Möller påpekar i sin artikel är det svårt att inte tappa sitt eget lands kultur när nya modeller införs. Vi tycker att detta stämmer även i vårt fall, men trots att införandet av globala managementmodeller leder till att vi rör oss bort från den svenska ledarskapsmodellen kan vi ändå se att vissa delar av den lever kvar. Detta tror vi beror på att den avspeglar det svenska samhället i så stor grad och är inrotad i medborgarna.

KÄLLFÖRTECKNING

Almqvist, R (2012). *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.

Alvesson, M, Deetz, S (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bell, E, Bryman, A (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Busch, T (2013). *Värdebaserad ledning i offentliga professioner*. Lund: Studentlitteratur.

Chef (2014) <http://chef.se/trendkansliga-chefer-hotar-svensk-ledarstil/> hämtad 2014-02-21.

Dagens Nyheter (2014) <http://www.dn.se/debatt/vara-yrken-har-kidnappats-av-ekonomernas-modeller/> hämtad 2014-03-10.

Eurofound (2014) <http://www.eurofound.europa.eu/about/> hämtad 2014-06-07.

Hasselbladh, H, Bejerot, I, Gustafsson, R (2008). *Bortom New Public Management – Institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia adacta.

Holmberg, I, Henning, R (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, M I, Solvang, B K (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hood, C (1995). *The “New Public Management” In The 1980s: Variations On A Theme, Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, No. U3, pp. 93-109.

Huzell, H (2005). *Management och motstånd: Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie*. Karlstad: Institutionen för ekonomi, Avd. för arbetsvetenskap, Karlstads universitet.

Jönsson, S (1995). *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santerus.

Klausen, K K, Stålberg, K (1998). *New Public Management i Norden*. Odense: Odense Universitetsförlag.

Källström, A (1995). *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*. Stockholm: Industrilitteratur.

Landsorganisationen (LO) (2014)

http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1880_1899 hämtad 2014-04-11.

Landsorganisationen (LO) (2014)

http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1920_1939 hämtad 2014-04-11.

Landsorganisationen (LO) (2014)

http://www.lo.se/start/om_oss/historisk_tillbakablick/1960_1979 hämtad 2014-04-11.

Leion, A (1974). *Den svenska modellen – hur ska det gå med socialdemokratin, ekonomin och den offentliga sektorn?* Stockholm: Ronzo.

Lindbeck, A (1998). *Det svenska experimentet*. Stockholm: SNS förlag.

Lundberg, E (1985) "The Rise and Fall of the Swedish Model", *Journal of Economic Literature*.

Magnusson, L (2006). *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en global värld*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Magnusson, L, Ottosson, J (2012). *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. Stockholm: SNS förlag.

Moos, L, Moller, J, Johansson, O (2004). *A Scandinavian Perspective on Educational Leadership*. Educational Forum, The, 2004, Vol.68(3), p.200-210.

Nationalencyklopedin (2014), <http://www.ne.se/lang/decentralisering> hämtad 2014-04-05.

Nationalencyklopedin (2014), <http://www.ne.se/lang/m%C3%A5lstyrning> hämtad 2014-04-05.

Nationalencyklopedin (2014), <http://www.ne.se/lang/offentliga-sektorn> hämtad 2014-03-10.

Notisum, Skollagen 2010:800, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20100800.htm>
hämtad 2014-05-20

Power, M (1999). *The Audit Society – Rituals of Verification*. Oxford: Oxford uni. Press.

Osborne, D, Gaebler, T (1992). *Reinventing Government, How the Neurial Spirit is Transforming the Public Sector – from Schoolhouse to Statehouse, City Hall to the Pentagon*. I Sandberg, Å (2003). *Ledning för alla?* Stockholm: SNS förlag.

Riestola, P (2013). *Chef i en högpresterande kultur- Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter*. Karlstads Universitet.

Sandberg, Å (2003). *Ledning för alla? – Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag.

Skolinspektionen (2013), <http://www.skolinspektionen.se/sv/Rad-och-vagledning/Stallningstaganden/Forskolechefens-mojlighet-att-delegera-och-forskolors-organisation/> hämtad 2014-04-14.

Skolledarna (2013), <http://www.skolledarna.se/Skolledaren/Artikelarkiv/2013/Delat-ledarskap/> hämtad 2014-05-01.

Despina Sidiropoulou & Theodora Giannaki

Den svenska ledarskapsmodellen – förändringen efter införandet av new public management

Skolverket (2010), http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publication?_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2455 hämtad 2014-05-01.

Sveningsson, S, Alvesson, M (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Thullberg, P, Östberg, K (1994). *Den svenska modellen*. Lund: Studentlitteratur.

BILAGA

DEL I - BAKGRUND

1. Vad har du för akademisk bakgrund?
2. Hur länge har du arbetat som förskolechef?
3. Hur länge har du varit aktiv inom barnomsorgen?
4. Hur många förskolor är du chef över?
– Har det alltid varit så många?

DEL II – MAKTDISTANS

5. Vilket är ditt ansvarsområde? Vilka är dina huvuduppgifter som förskolechef?
6. Vilka färdigheter anser du är centrala när man ska leda en förskoleverksamhet?
7. Vad tycker du man bör ha i åtanke när man leder andra?
8. Hur stor handlingsfrihet har du? Vad gäller beslut angående verksamheten. Krävs klartecken från högre chef?
9. Ansvarar du för att utvärdera om verksamheterna har uppfyllt de nationella krav och mål som ställs?

DEL III – DELAKTIGHET

10. Vad gör du för att engagera din personal i verksamheten?
11. Hur viktigt är det för personalen att känna sig uppskattad? Har ni någon form av belöningssystem?
12. Får din personal möjlighet att påverka utformningen av verksamheten?
– Om ja, hur? På vilket sätt?
13. Vad gör du för att uppfylla mål- och budgetplanen som verksamheten har? - Är personalen informerad om vad det är för typ av mål?
– Hur delaktiga är de i uppfyllandet?

DEL IV – KONSENUS

14. Fattas beslut som rör hela verksamheten i samförstånd med personalen eller tar du besluten själv?

– Om beslut fattas i grupp, hur går ni tillväga?

15. Förekommer det att dina uppgifter delegeras till personal ur verksamheten?

– Om ja, vilken typ av uppgifter? Hur ofta? Varför?

– Om ja, hur hanterar du den?

16. Vilka krav ställs av kommun, stat, personal och föräldrar och hur upplever du dem?

– Har de förändrats genom åren?