

## Normativ styrning i förskolan: En fallstudie

Bim Riddersporre School of Teacher Education, Malmö University, Sweden

*Title:* Normative control in the pre-school: A Swedish case study

*Abstract:* The project "Normative leadership in the pre-school" is a series of case-studies which aims at clarifying how normative leadership is practiced and negotiated, as well as which norms are created by leaders and co-workers. The amount of research into leadership in pre-schools is currently low, despite the comprehensive nature and significance of the institution. Relation to theory is often weak, as is the connection to more general research on leadership. I have chosen the theory of normative control of organisations as a framework for my analysis. The empirical methods are a combination of interviews and observations. In this first case study, the subject is an unusual leadership task. A number of new pre-schools are to be established, and the leader is to create a vision for these. Tension arises between vision and daily reality, however. It is the vision that must confront everyday life, and not the other way around. A common understanding must gradually be established, with its foundation just as much in norms and ideas as in security and common experience. The results indicate that negotiation and re-negotiation are important aspects of normative control in the pre-school. I propose the concept *distributed normative control* as the collaborators and the leader share the normative power in the daily round.

*Keywords:* Pre-school leadership, Normative control, Distributed leadership, Case study

*Email:* bim.riddersporre@mah.se

Received March 2009, Sent to review May 2009, Accepted November 2010, Published 10 December 2010

### INLEDNING

Förskolans ledarskap är inte så ofta föremål för forskares intresse. Förvånansvärt kan tyckas, eftersom förskolan är en verksamhet som påverkar så många. Forskningen om ledarskap i allmänhet och även ledarskap i förskolan, betraktas dessutom som bekymmersam. Dessa bekymmer uttrycks dock från olika och oförenliga positioner (Mujis, Aubrey, Harris & Briggs 2004; Alvesson & Kärreman, 2003) vilket gör det viktigt för varje ledarskapsforskare att tydliggöra sina utgångspunkter. Mitt arbete utgår från ledarskap som ett begrepp med fokus på interaktion och kommunikation (Riddersporre, 2006). Föreställningar, idéer och normer styr både form och innehåll i mänskligt samspel, och tilldelar det mening. Det sociala sammanhanget och människors subjektiva skapande av mening; *framing* (Fairhurst, 1996) skapar förutsättningar för både ledarskap och medarbetarskap. Ledarens mentala bilder av sitt uppdrag, sina

mål samt sina handlingar är en viktig del av meningsskapandet. En normativ styrning tar sin utgångspunkt i mentala bilder och de visioner och idéer som ligger till grund för dessa. Det är alltså mot mentala processer och medarbetares förståelse som denna form av styrning riktas. Det gemensamma meningsskapandet och ett handlande byggt på delad förståelse blir ett centralt mål, vilket gör att mötet mellan chef och medarbetare är avgörande.

Projektet *Normativt ledarskap i förskolan* byggs upp av en serie fallstudier, eller närstudier. Urvalet är erfarna ledare med pedagogisk utbildning och erfarenhet. Några av dessa ledare är själva förskollärare i grunden, någon är lärare; någon leder enbart förskolor, andra även skola och så vidare. De metoder som används är intervjusamtal i kombination med observationer i förskolans vardagspraktik. I denna första fallstudie ger jag ledarens perspektiv en huvudroll.

Syftet är att genom fallstudier fördjupa kunskapen om hur ett normativt ledarskap i förskolan kan ta sig uttryck, samt hur chef och medarbetare skapar gemensam förståelse och mening. Forskningsfrågorna i denna första del av projektet, med ledaren i fokus, är huvudsakligen tre.

Den första frågan riktas till ledaren, handlar om tankar och förhållningssätt och syftar till en förståelse av hur hon eller han ser på uppdraget och sina idéer och avsikter. Normativ styrning tar hjälp av idéer och visioner. Det är genom att påverka medarbetarens tankar och inre bilder som gemensam förståelse och ett bra samarbete ska uppnås. Ledaren spelar därför en stor roll i en sådan form av styrning. Den första frågan belyses främst genom intervjusamtal: *Hur ser ledaren på sitt uppdrag och vad vill hon/han själv åstadkomma? Vilka normer ska vägleda verksamheten?*

Den andra frågan handlar om de situationer då ledarskapshandlingar inträffar, och hur dessa återspeglar verksamhetens normer. Observationer av vardaglig verksamhet görs för att behandla denna fråga: *Vilka (försök till) ledarskapshandlingar kan observeras och hur kan de relateras till den normativa styrningen?*

Den tredje frågan handlar om vilka normer och idéer som ledaren försöker nå fram till medarbetarna med – och huruvida de kan utgöra en gemensam, sammanlänkande mening. Finns det konflikter eller motstridiga behov? Hur mycket påverkar den konkreta situationen? Samtal och observationer går här ”i dialog” för att behandla frågan: *Hur förhåller sig ledarens idéer och intentioner till vardagliga situationer och medarbetarnas behov?*

Här presenteras den första fallstudien som genomförts inom projektets ram. Ledaren som studeras är en kvinna, förskollärare till grundyrket och sedan lång tid förskolechef i en storstad.

#### *Den nationella kontexten*

Hur ser ledningen av förskolan ut i ett nationellt svenskt perspektiv? Den organisatoriska kontexten för förskolans ledarskap kan sammanfattas så här på ett fåtal rader: I Sverige leds arbetet i regel av en rektor eller förskolechef. Rektorerna har ofta ansvar för verksamhet i både förskola, skola och fritidshem. I de större städerna är det vanligt att en eller flera förskolor leds av en förskolechef. Det finns kommunala olikheter i hur förskolans ledarskap är organiserat och någon reglering av att det ska finnas en rektor eller motsvarande finns inte när det gäller förskolan,

fritidshemmet och förskoleklassen. Ledningsansvaret för dessa verksamheter har ansvarig nämnd eller styrelse, vilket regleras i kommunallagen (SFS 1990:900). Därmed finns heller inga kompetenskrav i skollagen avseende chefer för dessa verksamheter (Utbildningsdepartementet, 2007, s. 20). I den nya skollagen (som gäller från 2011) blir förskolan en egen skolform och begreppet förskolechef införs med samma krav på behörighet som för rektor. Förskolechefen kommer att vara pedagogiskt ansvarig ledare i förskolan.

#### *Normativ styrning och organisationskultur*

Rimligt komplexa organisationer styrs, därom tvistar ingen. Riktigt hur detta går till är mer gåtfullt. Så skriver Kärreman och Rennstam (2007, s. 153) i sin genomgång av några grundläggande styranordningar för organisationer. Man kan beskriva styrning utövat av ledningspersoner, genom att använda tre breda kategorier: *beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning*. Inom ramen för beteendestyrning finns bland annat byråkratisk styrning vilken nog är en del av alla organisationer av en viss storlek. Resultatstyrning inbegriper till exempel budgetstyrning, vilket är en del av många verksamheters villkor. Utvecklingen har, med ett doktrinskifte i början av 1980-talet, gått från regelstyrning mot en ökad organisatorisk frihet. Detta har medfört en ökad möjlighet för medarbetare och ledning att arbeta med utgångspunkt från visioner och idéer. Utvecklingen hänförs bland annat till teknologi, internationell konkurrens och kunskapsintensiv industri. Ledare måste allt mer lära sig att lite på sina medarbetare och att arbeta med normativ styrning. I ett normativt ledarskap arbetar man med mentala bilder vilka man strävar efter att förverkliga. Målet är gemensamt men individen har en avsevärd frihet att välja sin väg, och det finns en föreställning om att ökad handlingsfrihet frigör människors förmåga (Sandberg & Targama, 1998). Det är emellertid sällan så att redan existerande styrformer, som beteende- och resultatstyrning, helt ersätts av nya. Normativ styrning kan snarare ses som en kompletterande kontrollstruktur som adderas till redan existerande former (Kärreman & Alvesson, 2002).

Den normativa styrningen riktas mot de anställdas förståelse och tankar, deras föreställningar, tolkningar och uppfattningar (Alvesson & Kärreman, 2004). Målet är att skapa delad förståelse och delade innebörder. För att nå må-

let försöker man inom organisationen rekrytera medarbetare som förhoppningsvis befinner sig inom räckhåll för detta. En speciell form för rekrytering, den så kallade matchningsmodellen, ingår i redskapen för normativ styrning. Den innebär att man kompletterar sedvanliga kvalifikationer hos de sökande med en kravprofil som även innehåller andra egenskaper som personlighet, ambitioner, värderingar eller mål. Man vill på detta sätt matcha organisationens kultur med individens värderingar och normer. Efter rekryteringen överför organisationen sina normer genom olika socialisationsprocesser. Normativ styrning är en subtil, sofistikerad och från ett kritiskt perspektiv ganska manipulativ typ av styrning som riktar sig mot vad organisationsmedlemmar tycker, tänker och känner om arbetslivet; den normativa styrningen söker därigenom indirekt påverka organisationsmedlemmarnas beteende (Kärreman & Rennstam 2007, s. 166f). Inom skolledarforskningen har en form av normteori använts för att studera rektorers normer för skolutveckling, men där fokus mer legat på begrepp som rättsregler än på generell teori om styrningsformer (Hallerström, 2006).

Organisationskultur är ett viktigt begrepp i normativ styrning. Själva kulturperspektivet innebär att man fokuserar på det som är gemensamt för en grupp vad gäller förståelse och tolkning av en intersubjektiv värld. Organisationens kärna kan betraktas som förmågan hos medarbetarna att handla samstämmigt och att samarbeta. Alvesson (2007) tar upp tre breda kategorier av symboliskt laddade former för att uttrycka organisationskultur: *språk*, *handling* och *material*. Användning av vissa typer av språkbruk och historier klargör innebörden i en specifik organisationskultur. Vardagshandlingar har en stark kraft att reproducera kultur: Vad koncentrerar man sig på? Hur intresserad är man av ett fenomen? Eller vad lägger man mest tid på? Det materiella förmedlar genom de fysiska föremålen information om organisationskulturens innebörder och föreställningar. I detta sammanhang kan den hemlika uppbyggnaden av förskolan nämnas. Forskning inom detta fält presenteras vidare i avsnittet om genusperspektiv. Organisationskultur tar fasta på den levande, upplevelsenära sidan av organisationer, och handlar till stor del om uttrycksformer. Den ger riktmärken för verksamheten men den har en tendens att samspela med och vara uttryck för makt. Organisationskultur bör enligt Alvesson (2007, s. 205; Kärreman & Alvesson, 2002)

därför också uppmärksammas kritiskt. Ytterligare en central aspekt av organisationskultur är föreställningar om kön. Dessa kan ha en stark normativ och begränsande funktion, utan att för den skull vara enkla att se eller att definiera.

#### *Genusperspektiv på ledarskap och förskola*

De klassiska organisationsteorierna har utvecklats av män och intar en förment könsneutral ståndpunkt. Denna borde snarare betraktas som könsblind (Billing & Lundholm, 2007) då den inte ser att kön kan ha betydelse för teorins giltighet. Genusforskningen fick sitt genomslag mot en fond av könsblind forskning. När man tar in frågor om kön i forskning, sker detta ofta inom ramen för de kollektiva tankekonstruktioner som styr oss. Enligt Hirdman (2003, s. 59) kan detta leda till "... en jämförelse mellan kvinna – och människa." Som exempel på detta skiljer man mellan ledarskap och kvinnligt ledarskap. Det manliga är norm, kvinnan undantaget. Detta utsågs dock inte utan traderas ofta utan öppen reflektion.

De socialt konstruerade föreställningar som finns relaterade till kön, innefattar även organisationer. Mer eller mindre kollektiva föreställningar förknippade med kön finns ständigt närvarande och är centrala i organisationskulturer (Alvesson & Billing, 1997). På senare år har det så kallade kvinnliga ledarskapet uppmärksamats mycket (Billing, 2006). En kvinnlig ledarstil sägs vara mer demokratisk, relations- och känslorienterad. Frågan är bara om den existerar. Alvesson och Billing (1999) hävdar att det finns få belägg för att kvinnor och män är olika ifråga om ledarstil: Olikheterna inom könen överstiger dem mellan könen. Den norska forskaren Loden (1987) fann däremot belägg för att det inom förskolans område går att särskilja feminint ledarskap från maskulint. Vissa författare skriver fram hierarkin som den manliga organisationsformen, medan kvinnor i högre grad prioriterar nätverksorganisationer. Det finns en rad olika sätt att närma sig frågan om en eventuell könskodning av ledarskap.

Vissa organisationer, branscher och sektorer av yrkeslivet är dock rent faktiskt präglade av en ojämn könsfördelning. Förskolan är ett tydligt exempel på detta och har en lång tradition präglad av kvinnligt arbete i sin uppbyggnad och organisation (Tallberg Broman, 1994, 2002). Bland både chefer och medarbetare är den kvinnliga dominansen massiv. Begreppet könsmärkning används ofta inom forskningsfältet

kön och organisation, då ett kön dominerar en yrkeskategori. Den amerikanska genusforskaren Kanter (1977) myntade begreppet som har fått stor genomslagskraft för vårt tänkande. Kanter menar att ju jämnare fördelning mellan män och kvinnor, desto mindre diskriminering och sexism. Havung visar i en studie av manliga förskollärares arbete (2000) att förskolekulturen uppfattas könsmärkt som kvinnlig kultur. Genusordningen konstruerar här en maskulinitet som bygger på kvinnornas överordnade norm.

Att studera normativt ledarskap i förskolan innefattar frågan om den kvinnliga könsmärkningens påverkan. Detta behöver dock problematiseras på några punkter. Uppdelningen i manligt och kvinnligt genusskapande, med utgångspunkt i en heterosexuell norm, är både utmanad och kritiserad. Inom queerteorin (Rosenberg, 2002) betraktas såväl biologiskt som sexuellt kön som socialt konstruerade, och nya identitetsbegrepp som *annanhet* införs. Det är inte heller självklart att lägga fokus enbart på ett begrepp som könsmärkning, då fenomen som klassmärkning eller etnisk mångfald kan vara lika relevanta. Enö analyserar i sin avhandling (2005) hur förskolepersonal konstruerar sitt professionella subjekt, och visar att klass- och könstillhörighet är de viktigaste personliga inslagen i detta. Begreppet mångfald är allt mer i fokus för forskning med en betoning på kulturella, etniska och religiösa skillnader vilket märks i 2000-talsforskningen om förskolan (Lunneblad, 2006).

Eidevald finner i sin avhandling (2009) att förskolan fortfarande präglas av könsstereotypa förväntningar på barn. Dessa förväntningar beskrivs som välkända: I vardagssituationer upplever personalen det som mer störande när flickor är högljudda, och det bekymrar mer när pojkar är stillsamma. Det som kan förvåna än mer, är att det inte tycks vara någon större skillnad i konkreta handlingsmönster mellan förskolor där man arbetar aktivt med jämställdhet och dem där man intar en mer oreflekterad hållning. Persson (2008) ger en liknande bild när han med utgångspunkt från svensk forskning sammanfattar hur kön konstrueras i förskola och fritidshem. Hur hänger detta samman med föreställningen om ett kvinnligt ledarskap och kvinnlig könsmärkning? Relationerna mellan teori, forskning och vardagspraktik är komplexa, och det finns en tröghet i förändringsprocesser. Den materiella sidan av organisationskulturen kan bidra till förståelsen. Lekmaterial är könskodat

(Nordin Hultman, 2004) och vissa forskare menar att den hemlika karaktären i förskolan förstärker den traditionella könsuppdelningen (Dahlberg & Lenz Taguchi, 1996). De politiskt och ideologiskt färgade texterna som skriver fram hur förskolan bidrar till att motverka traditionella könsroller, motsägs alltså av empirisk forskning. Även forskare inom detta fält behöver emellertid utmanas. Det behövs en mer mångfacetterad syn på könsskapande än en uppdelning i manligt och kvinnligt, om forskningen ska bidra till en djupare förståelse (Nordberg, 2005).

Mitt intresse av genus utgår från att det finns en mycket stark koppling mellan organisationskulturen i förskolan och genusperspektivet. Själva kulturen tycks, enligt många forskare vara infärgad av eller skapad utifrån en feminin könskodning. En fråga blir då huruvida detta förhållande synliggörs, formuleras och eventuellt problematiseras i den normativa styrningen av verksamheten. En förståelse av förskolans organisationskultur kan kanske bidra till, att klargöra vilken betydelse begrepp som hemmet, familjen och traditionella könsroller har, när en ny verksamhet i förskolan ska starta.

#### *Forskning om ledarskap i förskolan*

En forskningsöversikt om ledarskap i verksamheter för små barn (Mujis, Aubrey, Harris & Briggs 2004) visar att forskningen inom detta område är otillräcklig trots att verksamheten är så omfattande och viktig. Den forskning som finns domineras av ett fåtal forskare och är ofta inte i fas med teoribildning och forskning om ledarskap i ett bredare perspektiv. I översikten efterlyses en tydligare samverkan mellan forskare när det gäller förhållningssätt till ledarskap för små barn. En svårighet i arbetet med att sammanställa forskning av vetenskapligt tillräcklig kvalitet, är bristen på samlande begrepp eller teorier som gör olika studier möjliga att jämföra med varandra. En rikligare förekomst av teori-baserade studier skulle också göra det möjligt att testa olika modeller och karaktäristika i ledarskapet. Det finns dock exempel på studier som lyfter fram kriterier för kvalitet i förskolan och den långsiktiga betydelsen av *hur* arbetet bedrivs. Stipek & Ogana (2000) fann till exempel att hög kvalitet i barnomsorg senare visade sig i bättre studieresultat för barnen. Ledarskap identifieras i studien som en nyckelfaktor för god kvalitet. Studier av arbetsglädje hos medarbetare visar att ett öppet klimat och möjlighet

att påverka sitt arbete ökade trivsel och arbetstillfredsställelse (Bloom, 1997). I en studie av personalens önskemål framkom att ledaren skulle lyssna på medarbetarna och sörja för organisationens fysiska, emotionella och sociala behov. Dessutom skulle ledaren visa förtroende för personalen, ha tid för dem, ge de redskap och det stöd de behövde för att lyckas samt ha en vision som de kunde hålla sig till. Ledaren skulle också dela beslutsfattandet med sina medarbetare (Carter, 2000). Det finns få studier av effektiva och välfungerande miljöer, men enligt Bloom (2000) behöver effektiva ledare vara kompetenta inom tre områden: kunskap, färdigheter och attityder. Kunskaperna bör omfatta gruppdynamik, organisationsteori, barns utveckling samt lärandestrategier. Färdigheter behövs inom det tekniska området, mellanmänniska relationer samt ledarskap. Ledarens attityder slutligen, är det som bildar underlaget för de moraliska mål som genomsyrar handlandet i praktiken. Det senare antyder en koppling till normativ styrning.

Det görs i översikten vissa jämförelser av hur ledarskap fokuseras i olika studier. Rodd (1997) studerade 79 ledare i England med betoning på management snarare än ledarskap, medan Hatherley och Lee (2003) från Nya Zeeland definierade ledarskap som att man har en vision, kan förmedla den i praktiken, stärker banden mellan förskolan och samhället samt ger barnen ledning. Detta är ett exempel på sådana skillnader i utgångspunkt som gör det svårt att få en samlad bild av forskningen och kunskapsläget. Hatherley och Lee definierar ledarskap som något visionärt och idéburet, vilket leder tankarna till normativ styrning.

Några sammanfattande slutsatser kan dras trots svårigheter med jämförbarhet och kvalitetssäkring i forskningen om ledarskap för små barn (Mujis et al., 2004). För det första finns det alldeles för lite forskning av god kvalitet inom detta viktiga område. Något som saknas inom forskningen är tydligare samhälleligt fokus på ledarskapet. Ett begrepp som visat sig värt att studera är distribuerat ledarskap, och resultat visar att ett delat ledarskap stärker organisationen (Harris, 2004). Detta arbetssätt har enligt författaren stark relevans för området eftersom ledarskapet inom förskolan är diversifierat, komplext och samhällsrelaterat. Den forskning som finns pekar på betydelsen av fungerande ledarskap inom verksamheter för små barn, och på den komplexa roll ledare har inom detta om-

råde. Framtida forskning behöver i än högre grad studera vad som är ett effektivt ledarskap och hur förskolans ledare behöver förberedas för att fungera effektivt. Det distribuerade ledarskapet kan kanske även beskrivas som möjligheten för medarbetare att delta i förhandling och revidering av de idéer och normer som ska styra verksamheten.

Norsk forskning inom förskoleområdet sammanfattas i en kunskapsöversikt *Forskning om barnehager* (Gulbrandsen, Johansson & Dyblie Nielsen, 2002). I denna sammanställning saknas ledarskap som eget tema och det är främst det pedagogiska ledarskapet som avspeglas i vissa av de presenterade publikationerna. Detta avspeglar sannolikt det faktum att forskning om förskolans strategiska ledarskap inte är så rikt förekommande. Gotvassli (2006) påvisar dock, genom att hänvisa till norsk forskning om förskolans ledarskap, att förskolan har en jämlik arbetsstruktur men att rollerna är oklara, och att det finns en tendens att undvika konflikter. Förreståndarna fokuserar mer på administration än på pedagogiskt ledarskap vilket bekymrar medarbetarna. Han finner även att forskningen bekräftar hypotesen om en speciell kvinnlig ledarstil. De norska ledarna uttrycker också ett stort behov av fortbildning inom administration och ledarskap.

Behovet av specifik träning för förskolans ledningsuppdrag samt möjligheten till professionell utveckling framgår av många studier. Mujis et al. (2004) slutar med att framhålla bristen på nationella träningsprogram som fokuserar antingen på management eller på ledarskap i förskolan. Sådana program finns redan för ledare inom skolan. I detta sammanhang kan det vara på sin plats att lyfta fram den statliga rektorsutbildningen i Sverige. Denna är gemensam för ledare inom förskolan och skolan. I ett internationellt perspektiv gör detta att förskolans ledare i Sverige formellt sett kan betraktas som lika väl förberedda för sitt uppdrag som skolans, under förutsättning att de deltagit i denna rektorsutbildning. Huruvida förskolans frågor blir lika ingående belysta som skolans inom rektorsutbildningen skulle kanske behöva studeras närmare.

En forskningsanknuten rektorsutbildning med ett speciellt upplägg genomfördes mellan 2002 och 2005 (Viggósson & Riddersporre, 2006). I gruppen på 24 personer fanns rektorer i grundskolan samt förskolan. En uttalad ambition var att deltagare och utbildningsledare skulle skapa

gemensamma begrepp för att förstå och kommunicera tankar och idéer om rektorsuppdraget. För att kunskapa måste man alltid vara aktiv själv, man måste göra något (Liedman, 2001, s. 5). I utbildningen var därför den egna aktiviteten en röd tråd. Genom att i olika aktionsforskningsprojekt medvetet rikta uppmärksamheten mot utveckling av den egna praktiken, hitta ord för att beskriva den och begrepp för att förstå den, uppmuntrades deltagarna att göra praxisnära kunskap inom området utbildningsledarskap tillgänglig för såväl reflektion som diskussion (Viggósson & Riddersporre, 2006, s. 180). Genom sitt reflekterande arbets sätt i de praxisnära projekten stärkte deltagarna bland annat den interpersonella delen av ledarskapet, och utvecklade en kritisk kunskapssyn samt en ökad beredskap att leda skolutveckling.<sup>1</sup> Man kan också uttrycka det som att de stärkte sitt idéburna, normativa ledarskap.

Hujala (2004) ger i en av de sällsynta teoribaserade studierna en bild av dimensionerna i det finska ledarskapet i förskolan, här betraktat som ett kulturellt system. Denna forskning ingår i ett internationellt ledarskapsprojekt (Hujala & Puroila, 1998) genomfört i Australien, England, Ryssland, USA och Finland. Den teoretiska modell studien tar sin utgångspunkt i, *the contextual leadership model*, utgår från Bronfenbrenners (1989) ekologiska modell och från ett uttalat systemtänkande. Ledarskap betraktas som ett socialt konstruerat, situationellt och tolkat fenomen. Att ledarskapet betraktas som ett tolkat fenomen innebär att det inte bara är ledarnas egna idéer om ledarskap, utan även synpunkter från alla aktörer som är engagerade i barnomsorg, inklusive familjer och finansierare, som definierar ledarskapet. Hujala (2004) ser i sin studie ledarskap som en visionär strategi innehållande interaktioner mellan ledarskapets process och kontext. Fokusgrupper hölls med alla grupper av vuxna aktörer som har relation till förskoleverksamheten, och även enkäter användes för att samla in material, vilket sedan analyserades narrativt och diskursivt. Resultaten visar att ledarskapets språk och kultur var starkt knutna till den kontext i vilken man studerade dem, och därmed inte fenomen som kan förstås utan ett sammanhang. Hujala konstaterar att föräldrar hade starkare fokus på interaktion när de definierade ledarskap, än vad andra grupper hade. Det föreföll som om personer som hade en direkt koppling till förskoleinstitutioner i sitt arbete, hade en snävare syn på ledarskapet än de

grupper som såg verksamheten utifrån. I alla fokusgrupper var man dock överens om ledarens ansvar för att övervaka och ta ett övergripande ansvar för verksamheten för barnen och att sörja för välbefinnande och goda relationer i personalen. Medarbetarna uppfattade emellertid ledarskapet som otydligt eftersom ledaren skulle vara kollega och chef samtidigt. Även i Hujalas studie lyfts den normativa styrningen fram, här uttryckt som en visionär strategi. Kontextuella faktorer liksom tolkningar kopplade till aktörspositioner och roller, belyser villkoren för ledarskap i förskolan.

#### *Generella problem med ledarskapsforskning*

Alvesson och Kärreman (2003) utsätter ledarskapsforskningen, i detta sammanhang med en generell innebörd i begreppet ledarskap, för en kritisk granskning. De ifrågasätter om fenomenet ens tas på allvar av vissa forskare som säger sig studera det. De vanligaste definitionerna av ledarskap betonar, enligt författarna att det är en social process. Några centrala fenomen att studera borde med denna utgångspunkt vara interpersonellt inflytande, den situation i vilken inflytandet utövas, kommunikationsprocessen samt de specifika mål som eftersträvas.

Ledarskapsforskningens dominerade metod är emellertid enkätundersökningen, vilken närmast per definition har svårt att fånga dessa fenomen. Studier av interpersonell påverkan motiverar att man väljer att vara närvarande, och därmed framhålls observation som en viktig metod för ledarskapsstudier. Observationer kan med fördel kombineras med intervjuer. Alvesson och Deetz (2000, s. 91) uttrycker sina preferenser för löst strukturerade intervjuer och observationer av naturligt inträffade händelser, för studier av såväl ledarskap som andra sociala fenomen. Det framhålls även att en strävan efter att finna gemensamma kriterier för fenomen som gott ledarskap eller effektiva organisationer, inte är meningsfull. Ledarskap är ett så mångfacetterat begrepp att det man kan finna skulle närmast få karaktären av common sense. Det kan därför vara rimligt att betrakta de bekymmer som Mujis et al. (2004) ger uttryck för, med en viss kritisk hållning. Det är kanske inte jämförbarheten mellan olika studier som är det största problemet utan med vilken förståelse av ledarskap som fenomen som detta studeras - och med vilka metoder.

## METOD: VAL AV FALLSTUDIEN SOM RAM

Fallstudien som metod gör det möjligt att studera verkliga händelser som till exempel organisations- och ledningsprocesser med utgångspunkt från helhet och meningsfulla aspekter. Den är särskilt lämplig när gränserna mellan den studerade företeelsen och kontexten är oklara (Yin, 2007). En fallstudie kan, vilket ibland ger upphov till ifrågasättande av metoden, inte med självklarhet hävda en giltighet utanför det unika fallet. Den kan däremot, genom en stark och konsekvent teoriansknytning göra anspråk på en så kallad analytisk generalisering (Yin, 2007, s. 51). Snarare än att försöka generalisera till andra fallstudier eller fenomen, ställs då resultaten mot den i förväg valda teorin. George och Bennett (2005, s. 19) identifierar fyra starka skäl till att fallstudier är väl lämpade för utveckling av teori: potential för hög begreppslig validitet, möjligheten att formulera nya hypoteser, möjlighet att undersöka kausala mekanismer i individuella fall och möjligheten att påvisa kausal komplexitet. Fallstudien gör det möjligt att studera ett fenomen på djupet (Patton, 1990, s. 384f) och utmaningen är att skapa en så komplett och relevant information som möjligt inom fallets ram. Målet är en empiri som kännetecknas av djup, detaljrikedom, kontext och helhet (Patton, 1990, s. 54).

Fallstudien är som sådan inte låst till specifika metoder för datainsamling, utan dessa väljs aktivt i relation till forskningsfrågorna. De tre forskningsfrågor jag ställer med utgångspunkt från syftet för projektet *Normativt ledarskap i förskolan*, ställer vissa krav på de empiriska metoderna. Jag behöver möjlighet att ta del av ledarens visioner, normer och avsikter, liksom en möjlighet att observera naturligt inträffade handlingar i realtid, vilket kräver att jag är närvarande rent fysiskt. De handlingar jag är speciellt intresserad av är sådana som avspeglar såväl ledarens som medarbetares perspektiv och reaktioner, för att göra det möjligt att förstå ledarskap som en form av interpersonell påverkan. Allt detta behöver dock inte studeras samtidigt och med samma metod.

För att, utifrån mitt syfte, kunna studera ledarskap med fokus på normativ styrning av förskolan, anammar jag Alvesson och Deetz (2000, s. 91) rekommendation att kombinera observation och löst strukturerad intervju. Detta arbetssätt ansluter sig också delvis till den så kallat *medföljande metod* jag utvecklat i en annan studie (Riddersporre 2003, s. 53ff). Denna

kombination av flera olika arbetssätt ger tillträde till såväl den intervjuades inre värld, som den observerades yttre handlingar och synliga reaktioner. Båda sätten ger tillträde till sekvenser; återberättade eller observerade. Detta skiljer dem från exempelvis enkätstudier, vilka utgör den vanligaste formen av ledarskapsstudier. I enkätstudier är forskningens design i sig mera styrande, då det är svårt att svara på annat än enkätens frågor, även om man som forskningsperson bedömer att det finns andra, mer relevanta saker att berätta.

*Holistisk fallstudiedesign*

Den empiriska basen i denna artikel är en single case study, en så kallad enfallstudie eller holistisk design (Yin, 2007, s. 60ff). Ett av flera alternativa skäl att välja detta upplägg, är enligt Yin att man genom sitt val av fall har möjlighet att studera ett fenomen som sällan är möjligt att få tillträde till, men som är väl ägnat att belysa den teori man utgår ifrån.

Denna fallstudie ingår i forskningsprojektet *Normativ styrning i förskolan* och utgår från teorin om normativ styrning av organisationer. Empiriska data analyseras med begrepp ur teorin och resultaten återförs till den teoretiska utgångspunkten. En strävan är att genom detta arbetssätt kunna göra en analytisk generalisering. Syftet är att fördjupa kunskapen om hur ett normativt ledarskap i förskolan kan ta sig uttryck, samt hur chef och medarbetare skapar gemensam förståelse och mening. Med detta syfte är fallstudien lämplig som arbetsmetod, då målet är att följa ett autentiskt skeende snarare än att kunna dra slutsatser av generell karaktär. Den holistiska designen av fallstudien är lämplig då detta skeende kan betraktas som det Yin kallar "det avslöjande fallet". Den situation som är föremål för min fallstudie, gör det möjligt att, på ett renodlat sätt, frilägga de normer kring vilka verksamheten byggs och ledarskapet utövas. Här "avslöjas" den normativa aspekten genom att den kan särskiljas ovanligt väl eftersom verksamheten startar från noll med ny personal, nya lokaler och ny chef. Den teoretiska ramen är alltså av avgörande betydelse för syfte, empiri, analys och slutsatser.

*Löst strukturerad intervju*

Intervjusamtal med karaktär av tämligen fritt berättande inom ett tema, används för att jag vill ta del av de idéer och visioner, dvs. föreställningar och idéer som ligger till grund för så-

väl ledarens eventuella vision som vardagens ledarskapshandlingar. Den normativa styrningen tar sin utgångspunkt i försöken att nå människors föreställningar och förståelse. För att förstå vad ledaren avser med sin påverkan, behöver man tillträde till hans eller hennes egna föreställningar och egen förståelse. Metod måste väljas i syfte att göra detta möjligt. Att intervjua i en samtalsliknande form med ett eller flera teman som ram, ger den intervjuade stor frihet att själv utforma sina svar. De kan ta form av berättelser, utvidgningar eller preciseringar utan att temat överges. Denna frihet existerar jämsides med en interpersonell process som uppstår mellan de två personer som talar med varandra. Men det är även ett arbetssätt som utövar en annan slags påverkan på den person som är inbjuden till ett sådant samtal. Genom att formulera sina tankar eller en vision, och att beskriva den process som är tänkt att leda mot visionens förverkligande, påverkas sannolikt också berättaren själv. Själva gestaltandet av den inre erfarenheten påverkar i sin tur sättet som denna erfarenhet kan lagras på och nyttiggöras av personen som berättar (Dilthey, 1976, s.161). ”What is expressed is possessed”. Det egna handlandet liksom tankarna bakom, tydliggörs för berättaren och kan möjliggöra en djupare reflektion över handlandet. Deltagande i löst strukturerade intervjusamtal kan alltså i sig påverka eller utlösa handlingar eller processer hos den intervjuade.

#### *Observationer*

De ”naturligt förekommande” handlingar som forskaren genom sin närvaro får ta del av genom observation, kan alltså vara påverkade eller pådrivna av det som hänt under eller efter intervjusamtalen. Den möjlighet till reflektion över eller inför sina handlingar som den intervjuade fått genom det egna artikulerandet av inre bilder, erfarenheter etc. utövar ett inflytande även på yttre händelseutveckling (Dilthey, 1976).

Den egna medvetenheten om vad som sker i praktiken påverkas också av att man är föremål för besök av en observerande forskare. Detta kan i sin tur medföra att reflektionen i handlandet, medan det pågår, ökar. Sannolikheten är stor att personer som är observerade vill framstå i en positiv dager, vilket gör dem medvetna om andra aspekter av sitt handlande än de skulle ha varit utan besök av en observerande forskare. Forskaren påverkar alltså det som ska studeras, precis som i de flesta forskningsupplägg, enligt

min erfarenhet. Det är inte bara ledaren som kan påverkas av besök. Medarbetare kan uppleva liknande påverkan och även barnen på en förskola som i detta fall, är ju klart medvetna om att en främmande fågel flugit in. En viktig del av empirin i denna fallstudie utspelas på en interpersonell arena. Ledarskap är något som skapas av människor tillsammans, i detta fall chef, medarbetare och barn. De är alla dessutom, under observationerna mer eller mindre påverkade av en forskare på tillfälligt besök. Det är därför av största vikt att skapa ett gott sammanhang runt dessa. Att som forskare ta god tid på sig, skapa en viss trygghet och förutsägbarhet i sina besök, samt både vara öppen för kontakt och diskret. Observation är inte en metod man väljer för att göra det lätt för sig, det är snarare en stark önskan om att få ta del av något autentiskt, i realtid, som avgör valet.

Tryggheten för de berörda på förskolan Stranden är en viktig aspekt av reliabiliteten i materialet. Om dessa personer inte känner sig väl till mods i samarbetet och under besöken, riskerar både intervjusvar och observationer att avspegla något annat än det autentiska eller naturligt förekommande.

#### *Urval*

Jag har fått möjlighet att i denna fallstudie följa Margareta<sup>2</sup> som är förskolechef sedan ett antal år, och dessutom deltagit i det försök som gjorts med en forskningsorienterad rektorsutbildning (Viggósson & Riddersporre, 2006). Deltagarna i denna kursgrupp fick efter avslutad utbildning en förfrågan från kursledningen om eventuellt intresse av att medverka i fortsatt forskning. Margareta tillhörde den stora majoritet som svarade positivt på detta. Därför var det inte helt överraskande för henne att bli kontaktad om att medverka i denna studie. Valet av just Margareta var det uppdrag hon stod i begrepp att ta sig an.

Margareta har fått i uppdrag att som chef, helt från grunden starta en eller kanske till och med flera nya förskolor. Det finns, när hon börjar, ingen kunskap om vilka familjer som kommer att efterfråga denna verksamhet, det finns inga lokaler och ingen personal. Från den aktuella stadsdelen får Margareta i stort sett helt fria händer att med relativt generösa ekonomiska villkor skapa något nytt av god kvalitet.

Genom att studera just Margareta väljer jag det jag tror kan vara ett renodlat och informationsrikt exempel. Det är inte så vanligt att en ny



verksamhet startar utan att varken lokaler eller personal finns med sedan tidigare. Detta gör att de tankar ledaren har rörande både rekrytering, styrning, ledarskap samt medarbetarskap kan ta sig uttryck i handling utan att så mycket hänsyn måste tas till sådant som finns med sedan tidigare och tvingar till kompromisser. Detta kan gälla allt från personalkonflikter och kompetensproblem till begränsande lokaler eller knapp ekonomi. Eftersom så lite är på förhand givet, ingår det med en särskild tydlighet i Margaretas uppdrag att tänka igenom hur hon vill forma sin verksamhet och hur detta ska kunna kommuniceras och genomföras.

#### GENOMFÖRANDE

Margareta intervjuades vid två tillfällen, under ca tre timmars löst strukturerat men tematiserat samtal om sina tankar och visioner inför uppdraget, strategierna för att bygga en verksamhet i denna anda samt de erfarenheter hon gör under resans gång. Intervjumaterialet bandades och transkriberades i tidsmässig nära anslutning. Utskrifterna skickades till Margareta för genomläsning och eventuella kommentarer. Hon hade inte något att invända mot den textmässiga återgivningen eller innehållet i det hon själv sagt, utan uppfattade att det hon menat avspeglades i utskriften. I de citat som ges i resultatdelen av denna text använder jag mig av en så kallad *redigerad återgivning* (Svenska språknämnden 1991, s. 15), vilket är en skriftspråklig version av det som sagts. Detta görs i syfte att underlätta läsandet av citaten. Efter varje avsnitt ger jag min egen reflektion i anslutning till det Margareta berättat. Dessa ger läsaren tillträde till just mitt sätt att förstå, men har inga anspråk på att vara det enda eller ens det mest användbara sättet. Snarare speglas på detta sätt min specifika förförståelse och de erfarenheter som utgör min referensram. De valda citaten syftar till att ge läsaren en god inblick i materialet, och därmed en möjlighet att göra sina egna tolkningar av det.

För att förbereda för mina observationsbesök, var jag vid två tillfällen på förskolan Stranden utan att observera. Jag gick runt, lärde mig hitta i lokalerna, presenterade mig för alla samt blev lite bekant med barnen. Efter dessa korta visiter var jag av allt att döma inte speciellt spännande för barn eller medarbetare, som verkade återgå till sin vanliga verksamhet även om jag fanns i huset.

Vid två halvdagslånga fältobservationer besöker jag alltså Stranden, den första av de förskolor som Margareta i samtalen beskriver att hon fått i uppdrag att starta. Det har då gått ett par veckor sedan intervjuerna gjordes. Vid tidpunkten för besöken har denna första verksamhet nyligen startat medan den andra fortfarande är i upptaktsfasen då personalen anställts men lokalerna ännu inte är klara och inga barn har börjat. Jag har tillgång till en avskild soffhörna på expeditionen på förskolan för att kunna göra anteckningar i direkt anslutning till observationerna. Det finns även tid för samtal i anslutning till dessa, men då helt på Margaretas eget initiativ. I observationsrapporterna skiljer jag på det som är mina *observationer* av autentiska situationer på förskolan och det som är *samtal* mellan Margareta och mig (på hennes initiativ). Observationerna fokuseras kring ett antal händelseförlopp, eller episoder, där jag uppfattar att ledarskap utövas eller misslyckas och där det finns återspeglings av styrning. Detta urval av episoder är till sin karaktär subjektivt, vilket är en av förutsättningarna för att kunna närma sig ett socialt fenomen som naturligt förekommande ledarskapshandlingar. Detta hanterar jag genom att redovisa egna tankar och reaktioner samt tillhandahålla ett urval av citat och nedtecknade observationer. Direkt efter varje episod finns mina reflektioner så som de gjordes i nära anslutning tidsmässigt. Detta görs för att tydliggöra hur jag uppfattar och upplever dessa händelser. Inom ett par dagar efter mina observationer fick Margareta mina nedteckningar av dem för genomläsning. Även beträffande observationerna uppgav Margareta att hon kände igen sig i beskrivningen.

#### *Redovisning av resultat*

Redovisningen under de två rubrikerna *Resultat av intervjuer* och *Resultat av observationer* är helt kronologisk och följer den ordning i vilken materialet insamlades. Syftet med detta är att möjliggöra en korrekt sekvens för sådant som kan ha påverkats över tid. Intervjusamtal föregick alltså observationer. Citaten presenteras av samma skäl i samma ordning som de förekom i det transkriberade materialet. Även de observerade episoderna återges i den ordning som de inträffade. Därefter återknyter jag under rubriken *Vision, normer och förverkligande*, till de tre forskningsfrågorna, med teorin om normativ styrning som ram. De normer som uttrycks i ledarens vision och idéer begreppsliggörs, liksom

de olikheter i förståelse som ibland kommer till uttryck när ledare och medarbetare möts. Slutligen beskriver jag den omförhandling som sker för att upplösa eller mildra normkonflikten samt lägga grund för en gemensam förståelse. Avslutningsvis görs en sammanfattande reflektion över hur fallstudien bidragit till att uppfylla det övergripande syftet för projektet *Normativt ledarskap i förskolan*. Jag föreslår en precisering och kanske utveckling av begreppet normativ styrning inom ramen för detta fall i en förskolekontext, nämligen *distribuerad normativ styrning*. Detta är ett sätt att begreppsliggöra de förhandlingar och omförhandlingar som sker mellan chef och medarbetare. Dessa syftar till att utveckla en gemensam förståelse av de normer som ska vägleda arbetet. Möjligheten att påverka dessa normer distribueras i vissa avseenden till medarbetarna och en form av makt-delning sker.

## 1. RESULTAT AV INTERVJUER

### 1.1 Familjerna och deras behov

Med bas i sin långa erfarenhet av att leda förskoleverksamhet, vet Margareta att det allt för ofta tas mer hänsyn till pedagogernas behov och önskemål än till familjernas. Den här gången ska allt bli annorlunda – barn och familjer ska vara i centrum. Först vill hon lära känna de familjer i området som har små barn och behov av barnomsorg. Margareta ser förskolan som en del av barnens liv, och bygger innehållet i sin vision på tanken att förskolan kan vara extra stark och tydlig inom de områden som relativt sett kan vara mindre starka hemma.

– Och så tänkte jag väl så, vad är det jag skulle kunna ge de här familjerna som inte de har själva eller som de inte kan ge sina barn själva.

*Reflektion.* Margareta kan med utgångspunkt från visionära önskemål och vissa negativa erfarenheter skapa en idé. Hon flyttar fokus från pedagoger till familjer när hon planerar.

### 1.2 En vision tar form

Efter det första året av sonderingar och kontakter växer en mer konkret bild fram av den verksamhet som ska bedrivas. Det är denna så kallade vision som ska förverkligas:

– Det som jag rätt så tydligt bestämde mig för var ju inriktningarna på förskolorna. Mycket för att de ligger i samma område och jag ville inte att det skulle bli konkurrens mellan förskolorna... Utan att varje förskola skulle ha sin egen rätt så starka profil.

Så natur och miljö var jag rätt så bestämd över att det skulle vara här

Beslutet om ytterligare en förskola, Scenen, fattas medan planeringen för Stranden är i full gång. Den här gången tydliggörs Margaretas egna intressen, jämsides med familjernas behov och de yttre förutsättningarna.

– Och då bestämde jag mig för att det skulle bli den andra saken då som jag brinner för och det är musik, drama, rörelse. Att de ska få den profilen på Scenen.

*Reflektion.* Hur ser Margareta egentligen på pedagogernas medskapande och roll i relation till familjernas behov och sin egen verksamhetsidé?

### 1.3 Rekrytering och introduktion

Nu ska medarbetare rekryteras som vill vara med om att förverkliga visionen.

– Sen har det ju varit en medveten strategi när jag anställt. De har funnits med i annonserna, mina tankar om förskolor för alla barn men också med en speciell profilering.

Många som sökte jobben sa att det kändes som att annonsen talade direkt till mig, alltså det var första gången man upplevt att det var så tydligt budskap i vad man ville.

För dem som valts ut för uppdraget börjar arbetet på förskolan med en period av introduktion.

– Och då redan fjärde dan när vi träffades så formerade vi arbetslagen för det var man så hungrig på för man ville veta med vem man skulle jobba.

Jag rör mig mycket på förskolan. Även om det bara är ut med en lapp eller det är ta en kopp kaffe vid frukosten eller ventilera någon idé så rör jag mig mycket. Alltså mycket informella möten ...

*Reflektion.* Margareta vill egentligen inte att personalen ska vara i fokus, utan "visionen" är viktigast. Medarbetarna tar sig en del inflytande genom att prioritera tryggheten i att veta vem de

ska dela arbetslag med, framför att börja med ett stort *vi* som Margareta planerat. Deras behov respekteras och puttar undan visionsarbetet en smula. Margareta vill vara en närvarande och synlig chef genom ett slags ”management-by-walking-around”.

## 2. RESULTAT AV OBSERVATIONER

Observationerna gjordes vid två tillfällen med fyra veckors mellanrum. Varje tillfälle varade tre timmar. Observationerna görs båda på förskolan Stranden, då den andra förskola som skulle startas vid den aktuella tidpunkten ännu inte startat sin verksamhet.

### 2.1 Första observationstillfället

Jag kommer tidigt på morgonen och ägnar den första stunden åt att röra mig i lokalen, för att bli synlig och igenkänd. I går var första dagen som Margareta var frånvarande från Stranden, för att arbeta med de intensiva förberedelserna för att starta nästa förskola, Scenen. Det blev oväntat starka reaktioner på detta. ”Man ska ju vara här jämt och se och ta itu med allt”, säger hon. Jag går efter ett kort samtal med Margareta ut i verksamheten för att försöka förstå hur styrning och ledning fungerar här i vardagen.

Margareta och jag går in på en avdelning. Det luktar starkt och märkligt från lokalerna.

”Brinner det” undrar Margareta. Hon ser oroad ut – drar in lukten i näsan en gång till. ”Vad händer här?” Inget svar. ”Det brinner, hallå det brinner nånstans här!” En kvinna ur personalen dyker upp ur det avlånga köket längst bort i avdelningens lokaler. ”Jag brände av ugnen”. Margareta blir själv nu helt lugn och gör ingen vidare affär av händelsen.

*Reflektion.* Margareta ger fritt uttryck för sin oro utan att någon verkar reagera. Var detta en misslyckad ledarskapshandling från Margareta? Eller helt enkelt ett uttryck för medarbetare som låter sak gå före person; det brann faktiskt inte, även om det var chefen som ropade.

Direkt efter händelsen med lukten av bränt, inträffar något nytt. En medarbetare tar Margareta avsides. Hon lyssnar och frågar sedan ”behöver vi ta det nu med det samma?” Svaret blir jakande och Margareta går tillbaka till en av de andra avdelningarna. En medarbetare dyker upp och de två sätter sig i det utrymme

som håller på att ställas i ordning som personalrum. De två stänger dörren och stannar där inne i nästan femtio minuter. Deras samtal kommenteras inte av Margareta.

*Reflektion.* Margareta rör sig mycket ute i lokalerna och fångar upp sådant som händer i ögonblicket. Hon är på detta sätt mycket tillgänglig för sina medarbetare.

Margareta kommer ut på gården där ett antal vuxna och barn redan befinner sig. När några av medarbetarna får syn på Margareta tar de omedelbart med henne fram till en samling djupa och vida ”kaninhål” på gräsmattan. De andra har redan för en kort stund sedan inspekterat dessa hål och försökt begripa hur de kunnat dyka upp från en dag till nästa. På denna plats skulle man ha planerat lökar i dag men det går ju inte nu. Margareta inspekterar området utan att säga så mycket. Hon går tillbaka till sin expedition. Medarbetarna lämnar som i ett enda slag detta problem och övergår till att planera resten av den soliga förmiddagen.

*Reflektion.* Margareta gör problemet till sitt och därmed tycks det försvinna från medarbetarna. Jag undrar hur denna grupp medarbetare tar sig an svårigheter på egen hand.

Mitt besök avslutas på Margaretas initiativ med ett samtal inne på hennes pyttelilla expedition. Hon undrar mycket över hur olika medarbetare uppfattat den vision hon varit så noga med att delge dem. Var och en har nog uppfattat den på sitt sätt, tror hon. Fast alla har ju fått jobbet för att de har sagt att de står bakom Margaretas vision.

### 2.2 Andra observationstillfället

Andra besöket på Stranden startar med att jag kommer på morgonen, i ösregn, en stund före Margareta.

Vi står innanför dörren och skakar av kläderna. Margareta sticker in huvudet i förskolans gemensamma kök som är beläget omedelbart innanför ytterdörren. Det doftar nybakat bröd. Jag hör att kokerskan tar upp en rad problem bland annat att medarbetare inte vill bidra med att ta ut sopor från personaltoaletten. Margareta lyssnar, behåller sitt lugna ton-

läge och säger ”vi får väl göra upp listor på hur det ska skötas”.

”Det är som om de tycker att det finns andra klassens människor som ska göra sånt åt dom som är första klassens människor”, säger Margareta till mig direkt efteråt, utan att dölja sin irritation. Hon fortsätter med att berätta om en attityd till föräldrakontakter som har kommit till uttryck. Medarbetare vill ha Margaretas godkännande för att få vara två när de träffar en förälder eller föräldrar till barnen för samtal. Margareta tycker inte att detta behövs. ”Vi vill vara två ifall samtalet blir jobbigt”. Margareta ställer sig i vårt samtal kallsinnig till denna tanke.

*Reflektion.* det känns som om smekmånaden är över då alla skulle lära känna varandra och bygga vision tillsammans. Nu finns en irritation över attityder som det uppenbarligen är svårt att styra över.

Margareta säger att ”när jag anställde dom här människorna så var det ju jag som valde dom, en och en. Dom hade ju inte en chans att välja varandra. Bara för att jag trivs med dom är det ju inte säkert att dom passar varandra.” Nu sticker en medarbetare in huvudet och talar om att hon har tandvärk och har fått en tid hos tandläkaren efter lunch. Margareta nickar vänligt men gör ingen stor sak av detta.

*Reflektion.* Här funderar Margareta över skillnaden mellan sin egen position och medarbetarnas, då det gäller relationer och samarbete, med en viss förståelse för deras belägenhet.

Kvinnan med tandvärken sticker åter in huvudet på expeditionen men står kvar i korridoren utanför. ”Tilda har mask – vad ska vi göra?” ”Har hon fått medicin eller är den slut på Apoteket” undrar Margareta. ”Det smittar ju men efter den första behandlingen så har det ju gått igenom, men sen kan det finnas ägg kvar som kan mogna och det kan ta 10 till 14 dar. Jag får gå in i datorn och kolla”. ”Vad ska jag säga till henne (mamman)” undrar personalen. ”Är hon där nu” undrar Margareta. ”Ja Tilda är här men mamman är i telefonen. Och jag hade precis bytt på henne för hon hade bajsat och då ringer mamma”. ”Då borde hon ju inte vara här” säger Margareta. Medarbetaren återkommer efter en knapp minut. ”Hon har inte fått medicin ännu”. ”Efter första dagens

medicinering kan hon vara på dagis” säger Margareta som under tiden hittat denna information via datorn. Medarbetaren går iväg och säger att hon ska be mamman hämta Tilda.

*Reflektion.* Margareta lyssnar på denna ganska osammanhängande redogörelse utan att forcera fram den. Bilden växer liksom fram utan stress tills hon har klart för sig vad som gäller. Jag funderar över relationen mellan visionen och de mycket jordnära spörsmål som vardagen fylls av: bajs och mask, kaninhål och brandlukt.

En annan medarbetare tittar förbi och talar med Margareta om något jag inte kan komma tillräckligt nära för att uppfatta. Sedan säger Margareta ”jag har köpt sovsäckar. Dom hade arton på Jysk, dom ligger i bilen. Vi får köpa fler. Dom får in fler på Jysk varje torsdag”. ”Jag kan hämta dom” säger medarbetaren. Margareta sträcker fram sina bilnycklar och säger att ”du får lägga dom i säckar annars får du gå massa gånger”. Medarbetaren är dock redan upptagen av att leta efter säckar utanför expeditionen, så Margareta får gå ut till henne i korridoren och lägga nycklarna i hennes hand.

*Reflektion.* Nu handlar det om sovsäckar som ska göra det möjligt för barnen att fortsätta sova middag ute nu när kylan kommer. Detta är något som har en direkt koppling till visionen för denna verksamhet. Barnen ska få mycket av sina upplevelser utomhus och naturen är något av den röda tråden. I Sverige är det kallt, så det gäller att rusta för att göra detta möjligt.

Samma person som hämtat sovsäckarna återkommer nu med en fråga till Margareta gällande behovet av samtal med en förälder. Får vi ha uppföljningssamtal med Kirsten, undrar hon. ”Den frågan äger ni helt och hållet själva” svarar Margareta, ”är det ändå inte dags för er att ha det [uppföljningssamtal] på avdelningen?” ”Ska vi ha det nu då, ska vi ha det i denna månaden?” undrar medarbetaren. ”Ja det vore väl bra”. ”Då gör vi en lista, kan vi ha det på kvällen?” ”Ja det är väl skönt att ha alla på en gång så är ni klara sedan” säger Margareta. ”Ja vi kan ha ett föräldramöte och så ger vi dom 20 minuter var inte mer” svarar medarbetaren. ”Är det ok om vi är två stycken?” ”Det avgör ni själva” svarar Margareta.

*Reflektion.* Medarbetaren vill ha Margaretas svar och klartecken in i minsta avgörande. Margareta pendlar mellan att svara upp mot denna förväntan och att föra över mer ansvar till medarbetarna. Detta kan nog förvirra och ge oklara förväntningar.

*Under en halvtimme går jag runt i huset på egen hand medan Margareta arbetar vidare med sin e-post. Jag går runt på alla avdelningar. På tre avdelningar pågår inomhusaktiviteter denna genomregniga förmiddag. En grupp sitter i ett rum med sagobok i någon form av samling. En grupp bakar muffins och en annan sitter i en ring på golvet och där verkar de så upptagna att jag smyger vidare för att inte bryta förtrollningen.*

*Reflektion.* Undrar om det finns någon vision som biter på förskolans traditionella samling i ring på golvet eller tillverkning av muffins. Kanske är det ingen som vill ändra på detta! Undrar i alla fall hur man kan se spår av förskolans speciella vision under dessa timmar en vanlig dag? Sovsäckarna i tamburen kanske.

#### VISION, NORMER OCH FÖRVERKLIGANDE

Vi har fått möjlighet att följa arbetet med att starta en ny förskola, Skeppet. Med tre forskningsfrågor samt den normativa styrningen av verksamheten som guide kan vi nu försöka få en överblick över de normer som kommer till uttryck, de områden dessa relaterar till samt relationen mellan dem. Det är dags att återvända till de tre forskningsfrågor som jag ställt.

1. *Hur ser ledaren på sitt uppdrag?* För att strukturera sina idéer, formulerar Margareta det hon kallar för sin vision. Denna innefattar tankar och bilder rörande genomförande och lämpliga premisser för arbetet, jag benämner dem i detta sammanhang normer. Att notera är också de områden som inte omfattas av uttalade normer. Förskolans värdegrund finns med som en bas för hela visionen, säger Margareta vid ett par tillfällen. Detta kan kanske förklara varför inte centrala områden som likvärdighet, genus och demokrati lyfts fram tydligt i visionen. De är så att säga inbyggda redan och utgör en del av den bas visionen vilar på. Margareta utvecklar däremot tydliga normer för relationer mellan parterna i förskolan, för ledarskap, verksamhet och medinflytande. Det genomgående för dessa normer är att de reglerar förhållningssätt, snara-

re än föreskriver arbetsätt eller metoder. I detta avseende ansluter de sig väl till den gällande läroplanen för förskolan, vilken anger grundläggande värderingar och ett fåtal mål men överlåter till de professionella att skapa vägar till målen.

2. *Ledarskapshandlingar och normativ styrning?* Ledarskapet i vardagen präglas av närhet och tillgänglighet. Margareta är mycket ute i verksamheten och är oftast redo att rycka in och lösa problem. Medarbetarna får på detta sätt avlastning och stöd vilket leder till att de reagerar vid tillfällen då de måste vara mera autonoma. Beroendet av kontinuerligt ledarstöd ingår dock inte i Margaretas planering eller förförståelse. Det är ett öppet samtalsklimat på arbetsplatsen och medarbetarna verkar beredda att bidra aktivt för att starta en verksamhet med visionen som ledning. En viss distribution av ledarskap till medarbetarna kan observeras.

3. *Ledaren, vardagliga situationer och medarbetarnas behov.* Margareta har idéer om hur hon vill att verksamheten ska vara. Dessa skapar hon innan medarbetare rekryteras. Men visionen tar inte tillräcklig hänsyn till människors reaktioner och behov. Vissa medarbetare känner sig otrygga i sitt nya arbetslag, i kontakt med föräldrar, eller då chefen är frånvarande. Normerna som Margareta bygger upp sin vision kring är mer rationella ur verksamhetens och familjernas perspektiv än ur medarbetarnas. Hon hanterar insikten om detta genom att lyssna, diskutera och planera om. Normer kan utmanas, omförhandlas och vid behov ändras. På detta sätt fortsätter Margaretas normativa styrning, nu med utgångspunkt från en mer gemensam förståelse mellan chef och medarbetare. Genom att artikulera sina behov och sin tolkning av visionens innebörder, kan chef och medarbetare tillsammans skapa nya bilder och sätta upp gemensamma mål.

#### *Normer och förverkligande*

Följande normer har jag uppfattat som centrala i Margaretas ledarskap:

- Relationen mellan familjer och förskola ska vara *komplementär* (till skillnad från kompensatorisk).
- Verksamheten ska baseras på *idéer och visioner* (till skillnad från enbart pragmatik och rutin).
- Genom *rekrytering via visionen* planerar Margareta att från början arbeta med en gemensam förståelse av hennes idéer (till

skillnad från att försöka övertyga medarbetare som redan finns i verksamheten).

- Ledaren ska vara nära verksamheten i tid och rum, kommunicera genom personliga möten och verka genom en norm som föreskriver *tillgänglighet* (till skillnad från ett hierarkiskt ledarskap med tydlig rollmarkering).
- Relationen mellan chef och medarbetare och mellan medarbetare i arbetslagen, ska vara *professionell*, det vill säga med verksamhetens bästa i fokus (till skillnad från styrd av personliga behov och reaktioner).
- Förverkligandet av visionen bygger på insatser från alla medarbetare och att man *skapar tillsammans* (vilket bygger på gemensamma målbilder).

Hur fungerade implementeringen av dessa idéer och de normer som skulle reglera förverkligande och genomförande? Vilka erfarenheter gjordes när ledarens idéer mötte medarbetarnas behov?

- Visionen är den gemensamma utgångspunkten, men var och en *tolkar visionen*.
- Ett initialt behov av *trygghet och tillhörighet* kolliderar delvis med Margaretas norm om *professionalitet* liksom hennes försök att börja öppet och prövande för att kunna *skapa tillsammans*.
- Ledarens *tillgänglighet* uppskattas men leder initialt till *beroende*.

De värderingar som utgör ett normativt underlag för ledarskapet, utmanas alltså i viss utsträckning av medarbetarna. Målet med en normativ styrning är att skapa en gemensam förståelse och därigenom etablera en stark bas för verksamheten. Den är dessutom ett sätt att styra såväl tankar som handlingar, vilket har mött kraftig kritik (Alvesson, 2007; Kärreman & Rennstam, 2007). I detta exempel från en svensk förskoleverksamhet, finns en tydlig önskan om att erövra en *gemensam* förståelse. Det finns en tradition av ansvarstagande medarbetarskap och av distribuerat ledarskap, och normativa omförhandlingar behöver därför inte uppfattas som hotande eller som en utmaning av ledarskapet.

#### SAMMANFATTANDE REFLEKTION

Den fallstudie som redovisats är den första i projektet *Normativt ledarskap i förskolan* vilket

byggs upp av en serie fallstudier med ett gemensamt syfte att genom fallstudier fördjupa kunskapen om hur ett normativt ledarskap i förskolan kan ta sig uttryck, samt hur chef och medarbetare skapar gemensam förståelse och mening.

Jag sammanfattar här vad den aktuella fallstudien har bidragit med för att fördjupa kunskapen i relation till projektets syfte.

För att en vision ska kunna förverkligas behöver olika tolkningar av den synliggöras och förhandlas. Sekvenseringen är då avgörande viktig: trygghet och tillhörighet kan behöva föregå kreativitet och utvecklingslust. Genom att se förverkligandet av idéer som en pågående *process*, kan ledare och medarbetare skapa utrymme för att omförhandla och revidera de normer som reglerar arbetet. Det är visionen som måste knacka på vardagens dörr – inte tvärtom. *I vardagen styr vardagen*, så att säga. Autonomi i arbetslagen erövrar gradvis och kräver ett viss mått av stabilitet och gemensamma erfarenheter. Förhandling och omförhandling framstår som en viktig aspekt av normativ styrning, i detta exempel från förskolan Stranden. Normativ styrning är, menar jag, en relevant utgångspunkt för att förstå förskolans ledarskap. En analys av den normativa styrningen kan även göra det möjligt att synliggöra processer som bidrar till att chef och medarbetare skapar en gemensam förståelse, eller förutsättningar för en sådan. Den kan även bidra till förståelse av svårigheter som kan uppstå då gemensam förståelse saknas. Den kritik som riktas mot normativ styrning som fenomen, är inte helt relevant i förhållande till detta exempel på ledarskap i förskolan. Verksamhetens starka fäste i en gemensam, läroplansstadgad värdegrund, ger inte utrymme för den enskilde ledaren att kolonisera medarbetarnas föreställningsvärld på det sätt som kritiker beskriver (Kärreman & Alvesson, 2002). Förskolan är en del av skolsystemet och dessutom en välfärdsinstitution, vilket skiljer den från de vinstdrivande företag som ofta är föremål för studier av normativ styrning.

#### Distribuerad normativ styrning

För vidare fallstudier inom detta område, vill jag skapa ett begrepp för den beredskap chef och medarbetare visat i denna studie: att tillsammans skapa förutsättningar för gemensam förståelse. Den normativa styrningen syftar till att nå och även påverka människors föreställningar i syfte att skapa en gemensam förståelse och

samstämmiga, önskvärda handlingar. På den studerade förskolan Stranden har chefen en vision, vilken kommuniceras till medarbetarna. Genom ett öppet och lyssnande klimat på arbetsplatsen är det möjligt för alla att gestalta sin egen tolkning av visionen. Då blir det tydligt att man delvis förstått den olika. Därefter vidtar åtgärder för att göra en gemensam förståelse möjlig. Man ger och tar utan att chefens mandat minskar; det kan nog snarare ses som stärkt genom denna process. Det betraktar jag som ett uttryck för ett distribuerat ledarskap och föreslår därför begreppet *distribuerad normativ styrning*. Ett sådant sätt att betrakta implementerings- och utvecklingsprocesser ryms inte utan problem i den gängse förståelsen av begreppet normativ styrning, då denna ibland kritiserats just för att gå maktens ärenden. Kanske bör normativ styrning av verksamhet i välfärdsinstitutioner såsom förskolan, studeras som ett fält med speciella villkor och arbetsformer. Den normativa grunden, värdegrunden, läggs av huvudmannen stat eller kommun och endast i en begränsad omfattning är den normativa styrningen ett uppdrag för den enskilde ledaren. Denna tämligen begränsade "normativa makt" delar chefen dessutom ofta, som på Stranden, av eget val med medarbetarna för att man tillsammans ska kunna skapa en förståelse. Inom sådana verksamheter sker, menar jag, en såväl begränsad som distribuerad form av normativ styrning.

#### NOTER

1. En av de förskolechefer som deltog i utbildningen har möjliggjort den empiriska delen av studien genom att generöst acceptera observationer på sin arbetsplats samt delta i intervjusamtal om sitt uppdrag.
2. Namnet är fingerat liksom alla andra namn på personer resp. förskolor som förekommer i texten

#### REFERENSER

- Alvesson, M. (2007). Företagskultur och organisationsidentitet: Stödjande normsystem eller hjärntvätt? I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Billing, Y.D. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Billing, Y.D. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2003). Att konstruera ledarskap. "Ledarskap" i praktiken. *Nordiske Organisationsstudier* 5(2), 62–80.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control: Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society* 29(3–4), 423–444.
- Billing, Y. D. (2006). *Viljan till makt*. Lund: Studentlitteratur.
- Billing, Y. D., & Lundholm, S. (2007). Står man först i kön? Genusperspektiv på organisationer. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bloom, P. J. (1997). Navigating the rapids: Directors reflect on their career and professional development. *Young Children* 52(7), 32–38.
- Bloom, P. J. (2000). How do we define director competence? *Child Care Information Exchange* 138, 13–18.
- Bronfenbrenner, U. (1989). *Annals of child development: Ecological systems theory*. Greenwich: JAI Press.
- Carter, M. (2000). What do teachers need from their directors? *Child Care Information Exchange* 136, 98–101.
- Dahlberg, G., & Lentz Taguchi, H. (1996). *Förskola och skola och om visionen om en mötesplats*. Stockholm: HLS Förlag.
- Dilthey, W. (1976). I H. P. Rickman (Ed.), *Dilthey: Selected writings*, pp. 159–163. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eidevald, C. (2009). *Det finns inga tjejbestämmare: Att förstå kön som position i förskolans vardagsrutiner och lek* (Dissertation No 4). Jönköping, Jönköping University, School of Education and Communication.
- Enö, M. (2005). *Att våga flyga: Ett deltagarorienterat projekt om samtalets potential och förskolepersonals konstruktion av det professionella subjektet*. (Malmö Studies in Educational Science, 19). Malmö högskola: Lärarutbildningen.
- Fairhurst, G. T. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. Jossey-Bass.
- George, L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gulbrandsen, L., Johansson, J.-E., & Dyblie Nielsen, R. (2002). *Forskning om barnehager: En kunnskapsstatus*. Norges forskningsråd.
- Hallerström, H. (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling* (Lund Studies in Sociolo-

- gy of Law 23). Lund: Lunds universitet.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership: Leading or misleading. *Educational Management and Administration* 32(1), 11–24.
- Hatherley, A., & Lee, W. (2003). Voices of early childhood leadership. *New Zealand Journal of Educational Leadership* 18, 91–100.
- Havung, M. (2000). *Anpassning till rådande ordning: En studie av manliga förskollärare i förskoleverksamhet* (Studia Psychologica et Paedagogica, 145). Malmö: Lärarhögskolan.
- Hirdman, Y. (2003). *Genus: Om det stabila förändringsformer*. Malmö: Liber.
- Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research* 48(1), 53–71.
- Hujala, E., & Puroila, A.-M. (Eds.). (1998). *Towards understanding leadership in early childhood context: Cross-cultural perspectives*. Acta Universitatis Ouluensis (E 35). Oulu: Oulu University Press.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2002). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in knowledge-intensive firm. *Organization* 11(1), 149–175.
- Kärreman, D., & Rennstam, J. (2007). I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Liedman, S.-E. (2002). *Ett oändligt äventyr: Om människans kunskaper*. Bonnier Pocket.
- Loden, M. (1987). *Kvinnelig ledarskap: En annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Lunneblad, J. (2006). *Förskolan och mångfalden: En etnografisk studie på en förskola i ett multietniskt område*. (Göteborg Studies in Educational Science, 247). Göteborg: Göteborgs universitet.
- Mujis, D., Aubrey, C., Harris, A., & Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research* 2, 157–169.
- Nordberg, M. (2005). Det hotande och lockande feminina: Om pojkar, femininitet och genuspedagogik. I M. Nordberg (red.) *Manlighet i fokus: En bok om manliga pedagoger, pojkar och maskulinitetskapande i förskola och skola*. Stockholm: Liber.
- Nordin Hultman, E. (2004). *Pedagogiska miljöer och barns subjektskapande*. Stockholm: Liber.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Persson, S. (2008). *Forskning om villkor för yngre barns lärande i förskola, förskoleklass och fritidshem* (Vetenskapsrådets rapportserie 11:2008). Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Riddersporre, B. (2003). *Att möta det oväntade: Tidigt föräldraskap till barn med Downs syndrom* (Doktorsavhandling). Lunds universitet: Institutionen för Psykologi.
- Riddersporre, B. (2006). Föräldrar och professionella: Experter som möts. I B. Riddersporre (Red.). *Utbildningsledarskap: Nu och i framtiden*. Lund: Studentlitteratur.
- Rodd, J. (1997). Learning to be leaders: Perceptions of early childhood professionals about leadership roles and responsibilities. *Early Years* 18(1): 40–46.
- Rosenberg, T. (2002). *Queerfeministisk agenda*. Stockholm: Atlas.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- SFS (1991). Svensk författningssamling nr 1991:900. *Kommunallag*.
- Stipek, D., & Ogana, T. (2000). *Early childhood education*. Los Angeles: UCLA, Center for Healthier Children, Families and Communities.
- Svenska språknämnden. (1991). *Svenska skrivregler*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Tallberg Broman, I. (1994). *För barnets skull: Förskolan som ett kvinnligt professionaliseringsprojekt* (Pedagogisk-psykologiska problem, 593). Malmö: Lärarhögskolan.
- Tallberg Broman, I. (2002). *Pedagogiskt arbete och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Utbildningsdepartementet. (2007). *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan: Förslag till en ny rektorsutbildning* (Ds 2007:34). Stockholm: Departementet.
- Viggósson, H., & Riddersporre, B. (2006). En forskande rektorsutbildning. I B. Riddersporre (Red.). *Utbildningsledarskap: Nu och i framtiden*. Lund: Studentlitteratur.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.



