



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
20050830

Makt och påverkan - Om att vara föreståndare i ett föräldrakooperativ

Helena Ekdahl & Merete Kildal

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art:	C – uppsats, 41 - 60 poäng
Sidantal:	50
Titel:	Makt och påverkan – om att vara föreståndare i ett föräldrakooperativ
Författare:	Helena Ekdahl, Merete Kildal
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	Augusti - 05
Sammanfattning:	<p>Den här studien bygger på semistrukturerad intervjuer med föreståndare inom föräldrakooperativa daghem för att analysera vad styrformen har för påverkan på ledarskapet och hur detta utövas. Bakgrunden till studien är en undran i varför föreståndare uppfattar relationen till föräldrar inom den föräldrakooperativa barnomsorgen som problematisk. Det grundläggande antagandet utgår därmed ifrån att själva organisationsformen med dess styrning utgör ett pedagogiskt problem där frågor som roller, makt och social identitet blir aktuellt i utövandet av ledarskapet. Studien har visat att såväl föreståndare som föräldrar innehar multipla roller. Detta leder inledningsvis till problem för föreståndaren som får svårigheter med att läsa av olika sammanhang och vad som förväntas av dem. Med ökad arbetslivserfarenhet och personkännedom minskar dessa problem. Motsvarande gäller emellertid inte i lika hög grad för föräldrarna. Deras intresse ligger i första hand i föräldrarollen och den roll de tar på sig som arbetsgivare får inte lika hög prioritet. Föreståndarnas legitima makt såsom anställda chefer är i det multipla rollsystemet på intet sätt givet vilket medför otydlighet för föreståndarna i vad de får respektive inte får göra. För att kunna påverka förlitar sig föreståndarna istället på andra resurser. I första hand i form av sin expertmakt och sin referensmakt. De ”influence tactics” som utnyttjas innefattar bland annat rationell argumentering, legitimeringstrick, konsultering, personlig vädjan samt känslolagargument. Trots att föräldrakooperativet som ägarform formellt ger medlemmar och dess förtroendevalda möjlighet till att påverka verksamheternas drift och utveckling så visar studien att dessa sällan tar initiativ därtill. Föreståndaren tillsammans med personal har härav stora möjligheter att påverka. Uppgiften är emellertid inte lätt då medlemmarnas intresse och engagemang måste utnyttjas till fullo för att verksamhetens legitimitet och existens skall säkerställas.</p>
Nyckelord:	Kooperativ, ledarskap, ledning, ideella organisationer, organisations kultur, rollkonflikt, makt.

Innehållsförteckning

1.	Ledning i föräldrakooperativ	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Perspektiv på ledarskap.....	1
1.3	Verksamhetens intressenter.....	3
1.3.1	Stat och kommun	3
1.3.2	Kunder, medarbetare och ägare.....	3
1.4	Problemprecisering	4
1.4.1	Syfte och frågeställningar	5
1.4.3	Uppsatsens disposition	6
2.	Teoretisk referensram	7
2.1	Litteraturens användning i studien	7
2.1.1	Litteratursökning	7
2.1.2	Urval och källkritik.....	7
2.2	Ledarskap och makt	8
2.2.1	Tillskrivas eller förlora makt	9
2.2.2	Att utöva ledarskap.....	10
2.3	Organisering.....	11
2.4	Social ordning	12
2.4.1	Organisationskultur	13
2.4.2	Ledaren och kulturen	14
2.5	Roller och skapandet av en social identitet.....	14
2.6	Möten mellan människor	16
2.6.1	Samarbete eller konflikt	16
3.	Metod	18
3.1	Utgångspunkter	18
3.1.1	Forskarnas förförståelse.....	18
3.1.2	Kvalitativ studie.....	18
3.1.3	Teorins förhållande till studieobjektet.....	19
3.1.4	Intervju som metod för datainsamling.....	19
3.2	Genomförande.....	20
3.2.1	Val av föräldrakooperativ	20
3.2.2	Genomförandet av intervjuer.....	21
3.2.3	Bearbetning och analys av intervjumaterialet	22
3.2.4	Etiska överväganden.....	22

3.3	Metoddiskussion	23
3.3.1	Kvalitetskriterier vid kvalitativ forskning	23
3.3.2	Förförståelse och vår egen roll	23
3.3.3	Val av datainsamlingsmetod.....	24
3.3.4	Intervjuerna.....	24
4.	En scen ur verkligheten.....	25
4.1	Det dramaturgiska perspektivet	25
4.2	Varför anmälde jag mig till teatern?	25
4.2.1	Föreståndarmotivet	25
4.2.2	Föräldramotivet	26
4.3	Roller på teatern	26
4.3.1	Föreståndaren.....	26
4.3.2	Föräldern.....	29
4.4	Pjäsen	30
4.4.1	Multipla roller.....	31
4.5	Föreståndaren i rollen som regissör	33
4.5.1	Lär känna dina rollinnehavare	33
4.5.2	Etablera ett förtroende	34
4.5.3	Var förberedd.....	34
4.5.4	Berätta inte allt, ta egna initiativ och var tydlig	35
4.5.5	Sök likasinnade.....	35
4.5.6	Spela på känslor.....	36
4.5.7	Utnyttja situationen och ha roligt	36
5.	Den dansanta föreställningen.....	37
5.1	Förväntningar på dansläraren.....	37
5.2	Får jag lov – dansläraren bjuder upp.....	38
5.3	Dansläraren lär känna sina elever	39
5.3.1	En förutsättning för danslektionens upplägg.....	39
5.4	Jag för och jag kan det här	40
5.4.1	Från ideell till professionell.....	40
5.4.2	Jag är professionell... ..	42
5.4.3	... i mina armar är du trygg.....	43
5.5	Jag kan alla dansstegen	44
5.5.1	Takten är viktig annars blir det kaos	44
5.6	Jag för - inte du!.....	45
5.7	Sammanfattande slutsatser.....	46
5.8	Avslutande reflektioner.....	48

Referenser	49
Bilaga 1 Intervjuguide	a

1. Ledning i föräldrakooperativ

1.1 Bakgrund

Upprinnelsen till denna uppsats var att vi som författare blev intresserade av att göra en utvärdering av en ledarskapskurs. Under vår B-uppsats studerade vi hur föreståndare inom den föräldrakooperativa barnomsorgen uppfattade sitt handlingsutrymme, en studie som gav mersmak och som lett fram till ett växande intresse för detta mer eller mindre "bortglömda ledarskap" (Drakenberg 1997 & Gotvassli 1990). Under denna studie kom vi i kontakt med en föreståndare som just genomgått en ledarskapskurs anordnad speciellt för föreståndare inom den fria förskolan och som enligt hennes utsago givit oerhört mycket. Vi blev således intresserade av att studera denna kurs närmare och undersöka hur den var uppbyggd och vad den verkligen bidragit med.

Kursens ena moment tog sin utgångspunkt i hur föreståndare inom föräldrakooperativ skulle förhålla sig till, respektive hantera relationen med föräldrarna. Kursen har kommit till stånd på grund av att många föreståndare uppfattade denna relation som problematisk. Efter en del funderingar ställde vi oss dock frågande till varför denna kursutvärdering skulle vara intressant. Vad skulle den ge för svar? Svaret skulle ju kunna bli antingen, ja den bidrog med både det ena och andra eller så skulle svaret bli nej, den bidrog inte med någonting. Vad skulle vi göra med den vetskapen? Våra tankar gick härav vidare till att fokusera mer på problematiken som sådan, det vill säga varför kursen hade kommit till stånd över huvud taget. Varför uppfattar föreståndaren inom den föräldrakooperativa förskolan relationen till föräldrar som så problematisk att de behöver gå en ledarskapskurs?

1.2 Perspektiv på ledarskap

Ledarskap har studerats från många perspektiv och mängden böcker på området tycks vara tämligen oöverskådlig. Yukl (2002) refererar till forskare som hävdar att chefen och ledaren inte kan förenas i en och samma person. Motivet till det är att man å ena sidan ser chefen som en person vilken värdesätter stabilitet, ordning och effektivitet medan man å andra sidan ser ledaren som en person vilken värdesätter flexibilitet, innovation och anpassning (Ibid.). Vi anser således att utgångspunkten för detta resonemang tycks då vara hur personens egenskaper och förmågor kommer till uttryck i hur ledarskapet utövas, det vill säga ledarens beteende och ledarstil.

Det finns också de forskare som inte anser att det behöver röra sig om två olika typer av människor utan mer ser chefskapet och ledarskapet som två olika processer. Bland dessa återfinns Mintzberg (1971) som beskriver ledarskapet såsom en uppgift och som en av tio roller inom chefskapet. Tio roller som är klassificerade i tre olika huvudroller, dessa är interpersonella roller, informativa roller och beslutsroller.

Ledarskap handlar kanske inte bara om chefen/ledarens och dennes personliga egenskaper, förmågor och beteenden. Kanske inte heller bara om vilka arbetsuppgifter

som ingår. Ett annat perspektiv är att se ledandet som en maktutövning. Att leda kommer då att beskrivas utifrån hur makt skapas och hur makt utövas genom olika beteenden. Jonsson (1995) refererar Jandas definition av ledning och menar att denna definition utgår ifrån ett sådant perspektiv.

” a particular type of power relationship characterised by a group members perception that another group member has the right to prescribe behaviour patterns for the former regarding his activity as a group member.” (Janda, 1960:358)

Här tar ledarskapet sig, enligt vår bedömning, formen av auktoritär och positionell knuten maktutövning som bygger på de underordnades förväntningar och antaganden om ledaren och dennes möjligheter att vidta sanktioner mot icke önskvärt beteende.

Utgångspunkten i de studier kring ledarskap som vi så långt diskuterat tycks emellertid vara att det är ledarens visioner och övertygelser som ligger i förgrunden. Det finns en underliggande tro på den ”store ledaren” och att ledarskapet sedan handlar om hur dennes naturligt medfödda egenskaper och förmågor bidrar till ett visst ledarbeteende vilket i bästa fall tjänar till att uppmuntra och påverka de underställda så att de ”marscherar” åt önskvärt håll. Det finns också en tendens till att se utövandet av ledarskap utifrån ett ”top-down” perspektiv. Det är möjligt att det ledarskap som studeras i denna uppsats kan vara just det sådant ”top-down” ledarskap. Det skulle då ha sin grund i det anställningsförhållande och de hierarkiska relationer som finns mellan styrelse, föreståndare och medarbetare inom föräldrakooperativet. I beaktande måste emellertid tas att i ett föräldrakooperativ är föräldrarna å ena sidan kunder, medarbetare och ägare. Föreståndaren å andra sidan är både ledare, medarbetare och underställd de ägare som utgör medarbetarna och kunderna. Med detta i åtanke kan utövandet av ledarskap, enligt vår uppfattning, inte endast ta sin utgångspunkt i ett ”top-down” perspektiv. Här finns således en mellancheftproblematik som dessutom kompliceras av att en och samma person innehar flera roller.

Yukl (2002)definierar ledarskap på följande vis:

“Leadership is a process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives” (Yukl 2002:7)

Detta närmande av ledningsbegreppet, det vill säga att se det som en ömsesidig påverkansprocess, har sina kopplingar till makt och maktutövning. Skillnaden mot Janda är kanske inte i första hand vad, utan hur denna påverkan sker. Definitionen är därtill öppen för vem respektive vilka som skall påverkas. Definitionen knyter därmed an till Mintzbergs taxonomi om chefs/ledarens olika roller. Den öppnar också upp för att ledares handlingsutrymme inte endast påverkas av underställda utan även av andra intressenter till verksamheten.

Utövandet av ledarskap handlar, enligt vår uppfattning, om att påverka även dessa andra intressenter i omgivningen i syfte att skapa handlingsutrymme för att driva och utveckla den aktuella verksamheten.

Väl känt är att olika intressenter med sina olika intressen i verksamheten bidrar till en ökad målbildskomplexitet. Det är inte sällan dessa olika intressen också leder till en upplevd rollkonflikt för ledaren (Yukl 2002).

Ledares upplevelser av rollkonflikt i hänsynstagandet till olika intressen är väl dokumenterat i ledarskapslitteraturen och man har kunnat påvisa klara samband med att

det hämmar möjligheterna till ett effektivt ledarskap. I de flesta studierna kring ledares upplevelser av dessa rollkonflikter har emellertid utgångspunkten varit att det råder motstridiga intressen mellan just *olika* intressenter (Valcour 2002).

I ett sådant sammanhang skulle man, enligt vår bedömning, kunna tänka sig att komplexiteten dels ligger i olika intressen för verksamheten som sådan, dels att de parter som skall enas är olika och har olika referensramar. I ett sådant sammanhang blir parternas möjligheter till samförstånd beroende av respektive parts agerande och deras inbördes relation. Men vilka är då de huvudsakliga intressenterna till en föräldrakooperativ verksamhet?

1.3 Verksamhetens intressenter

1.3.1 Stat och kommun

Barn och deras omsorg har länge varit en angelägen fråga ifrån samhällets sida. Från början var det för att motverka tiggeri och fattigdom. Ett arbete som huvudsakligen skedde i kommunal regi. När industrialiseringen tog fart sjönk nativiteten och för att detta inte skulle leda till arbetskraftsbrist blev barnafrågan också en viktig fråga för arbetspolitiken och stora reformer tog fart under 1930-talet. 1966 kom lagen om statsbidrag till den kommunala barnomsorgen. Kvinnornas förvärvsfrekvens ökade stadigt och under 70-talet arbetade hälften av alla småbarnsmödrar. Trots alla ambitiösa planer på expanderings av den kommunala barnomsorgen kunde man dock konstatera att man inte skulle kunna tillmötesgå mer än hälften av behoven förrän tidigast 1980. I samband med detta började debatten kring i vilken utsträckning privata alternativ skulle ha lov till statsbidrag. 1984 slogs det fast att privata alternativ skulle få statsbidrag men endast om de drevs av föräldrar som gemensamt tog ansvar för sina egna och andras barn och därtill inte drevs i vinstsyfte. De privata alternativen kom i samband med dessa förändringar att växa i omfattning och blev således alternativ till såväl de långa daghemsköerna som de nedskärningar som skedde inom den kommunala barnomsorgen. 1990 uppkom krav på behörig personal och det beslöts också att de privata barnomsorgsavgifterna inte fick överstiga de kommunala. 2002 kom reformen om maxtaxa, vilket är ett tak för den avgift man får ta ut oavsett regi. (Antman 1996).

Samhällets intresse för barnomsorgen medför att föräldrakooperativen måste följa vissa formella krav och villkor. Sedan 1998 måste föräldrakooperativen följa skollagen, tidigare socialtjänstlagen, där numera Skolverket, utgör tillsynsmyndighet över den kommunala barnomsorgen. Kommunerna är sedan de som ger tillstånd och utövar tillsyn över den enskilda barnomsorgen. (Utbildningsdepartementet Prop. 2004/05:11).

1.3.2 Kunder, medarbetare och ägare

Ett föräldrakooperativ bygger på vad som brukar kallas för de kooperativa principerna. Dessa utgörs av ett antal principer vilka byggts upp och antagits av den Internationella Kooperativa Alliansen. Det finns inga formella krav som säger att dessa principer måste följas av kooperativen. Däremot kan de fungera som stöd och bidra till att markera den ”kooperativa identiteten”. De principer som kan sammanfatta en kooperativ verksamhet utgörs av (www.kooperativutveckling.org/ams):

- Förening av människor (personassociation)
- Ekonomisk verksamhet till nytta för medlemmarna för att tillgodose deras behov
- Demokratisk styrning och medlemmarnas delaktighet
- Självbestämmande och oberoende
- Öppet och frivilligt medlemskap
- Rättvis fördelning av resultatet
- Samverkan, nationellt och internationellt

Det finns flera olika former av kooperativ. Föräldrakooperativet är ett exempel på brukarkooperation. De tidiga föräldrakooperativen bedrevs som ideella organisationer men sedan slutet av 1980-talet har den ekonomiska organisationsformen blivit alltmer dominerande (intervju med föreståndare).

Kooperativets medlemmar, utgör kunderna och basen i verksamheten med dess målsättningar. Styrelsen utgör den grupp föräldrar som valts av medlemmarna att ta ansvar för föreningens ledning så att verksamhetens mål uppnås i enlighet med gällande lagar, förordningar och föreningens stadgar. Stadgarna och verksamhetsidén antas av medlemmarna och anger verksamhetens syfte och inriktning samt vissa ansvars- och ledningsfrågor (Engström & Lieberg 1987 samt Flodhammar 1990).

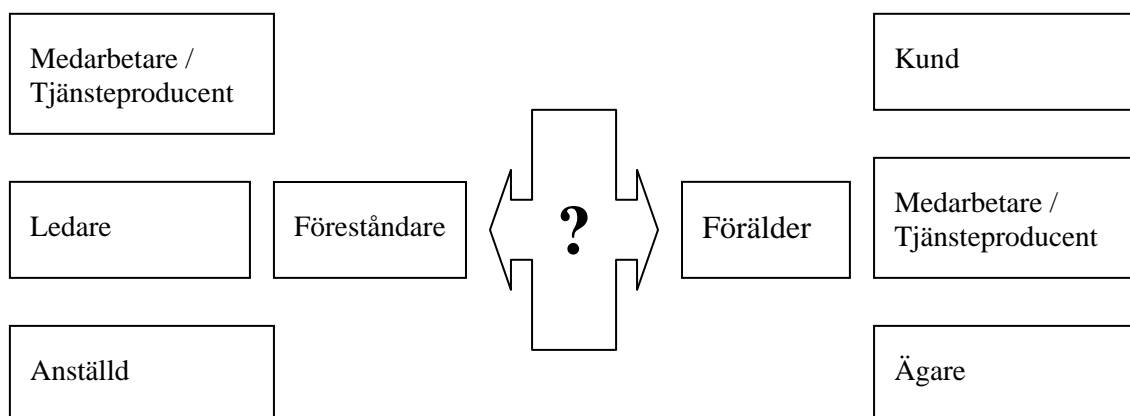
Föreningsstämman är det högsta beslutande organet där medlemmarna samlas för att fatta beslut som berör verksamhetens övergripande mål och innehåll. (Flodhammar 1990).

Styrelsemötet är underställt föreningsstämman. Styrelsen som skall bestå av minst tre ledamöter fattar beslut om de löpande frågor som är knutna till det formella ansvaret. Styrelsen skall således ansvara för föreningens organisation och dess bokföring vilken skall redovisas för medlemmarna på föreningsstämman. Ledamöter till styrelsen väljs för tiden till nästa föreningsstämma men det är möjligt att välja styrelseledamot ända upp till 3 år åt gången. Styrelsen kan minimera sin egen arbetsinsats genom att delegera allt praktiskt arbete till föreståndaren, arbetsgrupper och enskilda medlemmar (Flodhammar 1990).

Arbetslaget, dvs. den anställda personalen, befinner sig i själva verksamheten. De är formellt knutna till styrelsen genom att kooperativet har arbetsgivaransvar och därför omfattas av arbetsrättslagstiftningen. Här återfinns således den anställda föreståndaren, förskolelärare och barnskötare. Föräldrakooperativ brukar också ha någon form av ”arbetsplikt” för medlemmarna. Medlemmarnas eventuella arbetsinsatser på daghemmet förutsätts vara ideella medan den anställda personalen utför ett professionellt lönearbete (Engström & Lieberg 1987).

1.4 Problemprecisering

Vi är i vår studie intresserade av att studera relationen mellan föräldrar och föreståndare. Vi lämnar således stat, kommun och anställd personal därhän. Utifrån vårt intresseområde kan vi konstatera att såväl föreståndaren som föräldrarna i ett föräldrakooperativ innehar tre roller.



Figur 1: Multipla roller

Vad kan detta då få för konsekvenser för ledarskapet och utövandet av detsamma?

Det är rimligt att anta att dessa multipla roller ökar risken för konflikter beträffande förväntningar tillhörande respektive roll. Det räcker således inte med att hänvisa till att olika intressenter med olika referensramar, motiv och intressen som kan stå mot varandra. Det hela blir mer komplext genom att dessa olika intressenter finns i en och samma individ och att dessa individer fyller olika roller i olika situationer. Det är rimligt att anta att detta också påverkar såväl möjligheterna som metoderna föreståndaren kan nyttja för att utöva sitt ledarskap. Vi undrar hur denna kontext påverkar och vilka metoder föreståndaren inom kontexten använder sig av för att kunna utöva sitt ledarskap?

Trots att forskningen kring ledares beteende, när de ställs inför olika intressenters krav och förväntningar, är gedigen så finns det få studier kring deras beteende när dessa olika intressenters krav och förväntningar innehåller av en och samma intressent. Valcour (2002) har studerat ledares beteende inom denna kontext. Perspektivet har dock alltså varit föreståndaren som leder sina medarbetare (Valcour 2002).

Eftersom ledarskapet, enligt vår uppfattning, inte endast kan ta fokus på underställda utan även handlar om att söka påverka omgivningen och dess intressenter så finner vi det intressant att utreda ledarens möjligheter att utöva sitt ledarskap även uppåt. Vi undrar härav hur denna kontext påverkar och vilka metoder föreståndaren använder sig av för att utöva sitt ledarskap och påverka föräldrarna i kooperativet, oavsett roll.

1.4.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att analysera vad den föräldrakooperativa styrformen har för påverkan på ledarskapet och hur detta utövas. Vi vill med denna uppsats tydliggöra varför relationen mellan föräldrar och föreståndare kan vara och upplevas som problematisk.

Följande övergripande frågor har formulerats.

1. Hur uppfattar föreståndare inom den kooperativa förskolan sin roll?

2. Vilka möjligheter att påverka verksamheten uppfattar föreståndaren sig ha och hur går det i praktiken till?
3. Vilken betydelse har makt i denna påverkansprocess?

Vi betraktar i denna studie ledarskapets huvudsakliga uppgift som att driva och utveckla verksamheten. För att kunna göra detta måste ledaren ha möjligheter att påverka. Att påverka, ser vi som en kontinuerlig process som hela tiden sker i samspel med andra. Påverkansprocessen sker, enligt vår mening, inte bara i relationen ledare och ledda utan även i relationer med verksamhetens övriga intressenter. Det är genom att påverka även övriga intressenter som vi menar att handlingsutrymmet för ledaren kan utökas. Denna studie avgränsar sig emellertid till att studera ledarens möjligheter och medel för att påverka i relation till föräldrar inom föräldrakooperativet.

1.4.3 Uppsatsens disposition

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i en undran över varför föreståndare uppfattar relationen till föräldrar inom den föräldrakooperativa barnomsorgen som problematisk. Det grundläggande antagandet utgår därmed utifrån att själva ägarformen och organisationens styrning utgör ett pedagogiskt problem vilket får konsekvenser för utövandet av ledarskap.

Ledarskap, makt, social ordning och förhandling kring social identitet utgör sedan de begrepp som efter den empiriska studien vuxit fram som användbara att reflektera och analysera de empiriska resultaten utifrån. Dessa utgör därför basen i vårt teoriavsnitt i kapitel två.

Kapitel tre behandlar uppsatsens metodologiska utgångspunkter och vald metod. Här beskrivs även genomförandet och analysarbetet kring det empiriska materialet. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

Kapitel fyra utgör en beskrivning av det empiriska materialet och i kapitel fem presenteras en analys av empirin ställt i relation till den teori som vi valt att reflektera och tolka emot. Kapitlet avslutas med sammanfattande slutsatser och egna reflektioner.

2. Teoretisk referensram

2.1 Litteraturens användning i studien

Vilken betydelse har litteraturen haft för denna studie? Vi, kan bedöma att den varit viktig i tre olika avseenden. Inledningsvis var den en viktig del för förförståelsen av kontexten. Därefter har den utgjort grunden för den teori vi valt att redovisa och därmed också basen i vårt teoriavsnitt. I arbetet med tolkning och slutsatser har vald litteratur och teori varit grunden mot vilken vi reflekterat över de empiriska resultaten.

2.1.1 Litteratursökning

De nyckelord vi inledningsvis arbetade utifrån utgjordes av ledarskap, makt och organisering. Den teoretiska litteraturen på dessa tre nyckelord är omfattande. Efter bearbetningen av det empiriska materialet valde därför att även att inkludera begreppen social identitet social ordning och organisationskultur vilka vi bedömde kunde vara fruktbara i denna studie.

Vid litteratursökningen har vi främst använt oss av LOVISA och LIBRIS. Vi har också sökt artiklar på ELIN och EMERALD. De sökord vi använt oss av har varit cooperatives, leading, management, voluntary organizations, organizational culture, role conflict, power. Vi har använt oss av orden i olika kombinationer för att få en bred översikt över tillgången av relevant litteratur. Sökningen av källor har varit ett ständigt pågående process under hela uppsatsarbetet. Vissa böcker har inte direkt bidragit till uppsatsen, utan har genom sina referenslistor bidragit till att vi fått nya uppslag.

2.1.2 Urval och källkritik

Studiet av samhällsteori och samhällsforskning, är en reflekterande verksamhet där man måste ställa sig mycket tveksam till antagandet att ett enda teoretiskt paradigm skulle kunna förklara hela vår sociala värld (May 2001). Vi har valt att inkludera teorier från olika vetenskapliga discipliner och litteraturen i denna studie är hämtad från såväl den beteendevetenskapliga (sociologi, psykologi och pedagogik) som den företagsekonomiska disciplinen.

Målsättningen med vår studie är att den skall vara såväl trovärdig som tillförlitlig. Vi har härav haft två huvudsakliga kriterier som styrt vårt litteraturval. Det ena kriteriet har varit att vi i första hand sökt använda oss av primärkällor. Genom detta förfarande har vår avsikt varit att undvika använda forskares tolkningar av andra forskares teorier. Något som ibland också kallas för snöbollseffekten. Vi har emellertid även använt sekundär litteratur. Motivet till detta har då varit att vi haft ett behov av att få förklaring och perspektiv till olika teoretiska resonemang som vi uppfattat som oförenliga eller invecklade.

Det andra kriteriet var att den litteratur vi valde skulle vara skriven av, såvitt vi kunde bedöma, välmeriterade forskare. Det har varit vår avsikt att genom att söka oss till dessa kunna säkerställa trovärdigheten i de teorier vi återger.

Thurén (1997) anger några kriterier för källans trovärdighet med hänsyn till dess vetenskaplighet och nämner källans äkthet, oberoende och tendensfrihet.

Beträffande vårt litteraturval så är vår bedömning att utnyttjandet av välmeriterade forskares teorier uppfyller kriteriet för äkthet. Detta gäller även de artiklar som vi hittat på EMERALD då de skall ha den garantin. Gällande oberoende så har den litteratur vi tagit del av varit primärkällor. De har således skrivits av de forskare som utfört studien. En källa kan dock aldrig vara helt neutral utan omfattar alltid ett visst mått av tendens. Då kriteriet för tendensfrihet innebär att flera källor har kommit fram till liknade teorier, bedömer vi att vald litteratur tjänar sitt syfte. Med hänsyn till att källorna är publicerade och därmed också genomgått erforderlig granskning före publikation får vi anta att dessa källor uppfyller kriterierna för oberoende och äkthet.

Vår ambition beträffande litteraturval kring själva kontexten slutligen (vi avser här endast litteraturen om kooperativ och barnomsorg) var att den skulle vara så aktuell som möjligt. Detta tillägg bedömde vi vara väsentligt eftersom kontexten ständigt förändras och källan som beskriver kontexten därmed borde vara mer trovärdig och giltig ju mer samtida den är.

2.2 Ledarskap och makt

Ledarens uppgift är att driva och utveckla verksamheten. För att kunna göra detta bör ledaren kunna påverka andra för att nå de uppsatta målen. Makt innebär en mycket viktig dimension i denna process enligt Yukl (2002) som definierar makt på följande sätt:

”Power is the capacity to influence the attitudes and behaviour of people in the desired direction.” (Yukl 2002:170).

Makt kan härav beskrivas som en resurs, vilken rätt utnyttjad, kan skapa såväl engagemang som uppslutning. I mindre lyckosamma fall kan den leda till apatisk underordning och lydnad och i värsta fall till rent motstånd. Makt kan delas upp i två huvudsakliga kategorier, formell respektive personlig makt. Den *formella makten* (*positionsmakt*) bottnar i att ledaren formellt tilldelats rättigheter och befogenheter vilka kan utnyttjas för att styra andras beteende. Den *personliga makten* bottnar i ledarens förmåga att vinna förtroende och grundar sig således på relationens karaktär. Den personliga makten och ledarens förmåga att erhålla denna är i alla högsta grad baserat på ens person (Yukl 2002).

French och Ravens (1959) taxonomi kring makt och maktbegreppet utgår ifrån maktens källa och innefattar fem olika typer av makt som en ledare kan inneha:

- Belöningsmakt
- Tvingande makt
- Legitim makt
- Expertmakt
- Referensmakt

Den makt som ens position medför utgörs av belöningsmakt, tvingande makt, legitim makt, den personliga makten består främst av expert makt och referens makt.

Belöningsmakten grundar sig på att ledaren är den viktigaste källan till belöningar. Denna makt handlar inte endast om ledarens faktiska tillgång till resurser för belöning utan också om hur den som söker belöning uppfattar ledarens förmåga och vilja att åstadkomma önskvärda resultat. *Tvingande makt* baseras på fruktan för straff från ledaren. Detta kan röra sig om att bli av med vissa fördelar, illavarslande ryktesspridning, förflyttning eller att man rent av får avsked. *Legitim makt* bottnar i någon form av formell befogenhet och den skapar en viss följsamhet och lydnad eftersom andra upplever att ledaren har rätt att fatta beslut i kraft av sin titel eller sin ställning.

Expertmakten grundar sig på att man uppfattar ledaren ha specifika och viktiga kunskaper och förmågor som är relevanta för uppgiften. I detta sammanhang är omgivningens uppfattning om ledarens kompetens och trovärdighet oftast viktigare än den faktiska. *Referensmakten*, slutligen, grundar sig på att man uppfattar att ledaren som en intressant och positiv människa som man gärna samarbetar med. Man söker således ledarens acceptans och vill identifiera sig med denne. Denna typ av makt bygger mycket på ledarens personliga karaktär och integritet (French och Raven 1959).

Utöver dessa fem finns det ytterligare två typer av makt; informationsmakt och makt över arbetsmiljön och dess utformning. Beträffande informationsmakt avses ledarens tillgång till viktig information likväl som dennes kontroll över dess distribution. Ifrån ledarens sida kan informationsmakt både utnyttjas vara informellt och tilldelats formellt. Med makt över arbetsmiljön och dess utformning avses ledarens indirekta möjlighet att forma beteende genom att förändra arbetsrutiner, samarbetsformer likväl som den fysiska miljön (Yukl: 2002).

För att vara en effektiv ledare kan dessa former av makt antas vara nödvändiga resursverktyg för att kunna påverka. Med hänvisning till Jandas definition av ledarskap så är det också rimligt att anta att dessa resurser kanske inte så mycket handlar om den makt som ledaren faktiskt har utan om hur mycket makt omgivningen uppfattar och förväntar sig att ledaren har och kan tillgodogöra sig.

2.2.1 Tillskrivas eller förlora makt

Makt är inget statiskt. Den förändras alltefter människors handlingar och därmed förändrade omständigheter. Det finns två teorier som förklarar hur makt kan tillskrivas någon respektive kan gå förlorad. "Strategic Contingencies Theory" och "Social Exchange Theory" (Yukl: 2002).

"*Strategic contingencies theory*" förklarar bland annat hur makt tillskrivs och kan förloras inom olika delar, enheter inom organisationen. Här statueras till exempel att en enhet inom en given organisation erhåller mer makt relativt en annan om den har en unik (icke utbytbar) kompetens, om den är central för organisationens huvudsakliga uppgift samt om den kan hantera svåra situationer. Här menas att denna enhets expertmakt också kan resultera i ökad legitim makt (Yukl: 2002).

Social Exchange Theory bygger på den mest elementära formen av social interaktion nämligen utbytet av nytta. Detta nyttoutbyte inkluderar inte bara i materiella föremål för

att tillgodose behov utan även immateriell nytta som tillgodoser våra sociala och emotionella behov (Emerson i Cook: 1987).

Appliceras teorin om *Social Exchange* på ledarskap och makt så betyder det att den makt som tillskrivs en ledare är proportionell till gruppens bedömning av den individens potentiella bidrag i relation till de övrigas bidrag. Kort och gott kan man uttrycka det att ledarens makt avgörs av hur stor nytta gruppen förväntar sig ha av individen ifråga. Denna nytta för gruppen påverkas såväl av ledarens lojalitet mot gruppen som av ledarens synliga kompetens. När en ledare vid upprepade tillfällen har tagit beslut eller givit förslag som varit framgångsrika för gruppen så tenderar den fortsättningsvis att ha tillit till ledarens kompetens. Det förtroende som visas ledaren medför också att denne erhåller ett större handlingsutrymme och tillåts friare tyglar i syfte att föra gruppen framåt. Lyckas detta ökar gruppens förtroende för ledarens expertis vilket resulterar i att ledaren tillskrivs än mer makt och förutsättningar att påverka. Denna spiral kan emellertid ta en annan riktning. Leder förslaget till ett misslyckande, minskar gruppens förtroende för ledaren. Om misslyckandet orsakas av anledningar utanför ledarens kontroll är gruppen vanligtvis mer överseende men orsakas det av inkompetens eller dåligt omdöme ifrån ledarens sida är det värre. Är ledarens motiv till förslaget dessutom för personlig vinnig skull och inte förenligt med gruppens intressen kan ett sådant bakslag resultera i förlust av status och förtroende och således leda till förlorad makt (Hollander 1978).

2.2.2 Att utöva ledarskap

Med utgångspunkt att ledarskapet konstrueras genom en social process där ledaren har möjlighet att utnyttja sina resurser, sin makt, i syfte att kunna påverka så är det också givet att detta inte kan ske utan kommunikation.

”Failure in social skill is the cause of many failures of cooperation, especially in social interaction and relationships. Social skills consists in influencing others, in acceptable ways, which usually means taking account of their needs, so working within this cooperative system.” (Argyle 1991:17)

Hur utnyttjar då ledaren sina resurser och på ett av omgivningen accepterat sätt?

Det har gjorts lite forskning kring relationen mellan makt och den taktik som ledaren använder för att få inflytande (influence tactics) och det finns inga klara bevis för att makt verkligen påverkar valet av ”influence tactic”. Inte heller finns det bevis huruvida makt påverkar effektiviteten hos en viss ”influence tactic”. Orsaken till detta tycks vara att det finns så många ”det beror på”. Det beror på vem som skall påverka, vad målet med påverkansförsöket är, hur situationen ser ut, vem det är som försöker påverka, hur lång tid man har på sig och orkar försöka och så vidare (Yukl 2002).

Vi har med denna studie inte för avsikt att uttala oss om effektiviteten i något påverkansförsök. Däremot är vi intresserade av att studera vilken typ av makt föreståndarna förfogar över och också vilka ”influence tactics” de nyttjar. Vi vill därför presentera några av de elva ”influence tactics” som Yukl (2002) tillsammans med olika medarbetare identifierat och som kan användas för att påverka såväl underställda som överordnade.

Övertalning med rationella argument: I detta fall utnyttjar den som vill påverka sig av logiska argument och fakta för att förklara och motivera varför just ett visst beslut kan vara organisationen tillgodo.

Utbytestaktik: Här framhåller den som vill påverka vilka fördelar som den som skall påverkas kan få personligen av att stödja ett visst förslag eller utföra en uppgift.

Spela på känslor: Med detta sätt att söka påverka så vädjar den som vill påverka med hjälp av känslomässiga argument. Argumenten har till syfte att väcka känslor genom att knyta an till motpartens inre behov, värderingar, ideal eller rädslor. På så vis är målsättningen att skapa uppslutning och engagemang kring ett visst förslag.

Konsultering: Här söker den som vill påverka att delaktiggöra motparten så att ett visst beslut, vilket ofta i princip redan kan vara fattat, kan te sig mer acceptabelt för motparten. Här kan man dra parallellen till förhandlingen kring blå eller gul pyjamas där det underliggande beslutet om att det är läggdags redan är fattat.

Samarbete: Denna ”influence tactic” går ut på att utlova resurser eller assistans till en gemensam insats under förutsättning att man löser en viss uppgift på ett visst sätt.

Personlig vädjan: Här utnyttjar den som vill påverka sina personliga relationer och ber om tjänster baserat på vänskapen eller den lojalitet som parterna hyser gentemot varandra.

Inställsamhet: Här används beröm och smicker för att påverka. Det kan röra sig om att medvetet ge någon favörer, vara lite extra trevlig eller liknande för att senare ha det till godo.

Legitimeringstaktik: Denna ”influence tactic” handlar om att den som vill påverka etablerar ett förtroende och en legitimitet för ett visst beslut. Denna taktik kan bland annat innefatta att man stödjer sig på sin professionella yrkesroll och kunskap men också att man hänvisar till officiella lagar och regler (Yukl 2002).

2.3 Organisering

Ledarens uppgift är att driva och utveckla verksamheten. För att kunna göra detta bör ledaren kunna påverka andra så att målen kan nås. Detta medför vidare att ledarens beteende är målinriktat. Men vad är en organisation, varför finns de och hur kan man nå gemensamma mål?

Abrahamsson (1992) menar att om människor är medvetna om sina behov och intressen och kan komma i kontakt med andra med samma behov och intressen så finns förutsättningar för kollektiv handling.

Dessa behov kan botten dels i att det finns uppgifter som vi inte kan klara av eller hantera själva på grund av samhällets arbetsfördelning (”division of labour”), dels i att kollektiva handlingar tillfredställer människans sociala behov och således ger oss emotionell belöning. Den kollektiva handlingen kan således utgöra en nytta och värde i sig utan att det finns en uppgift (Argyle 1991).

Själva syftet med kollektiva handlingar och att människor organiserar sig skulle följaktligen innebära att de har behov och målsättningar som endast kan uppnås med en gemensam prestation (Sjöstrand 1999). De har med andra ord nytta av varandra.

Bauman (1990) förklarar skillnaden mellan olika kollektiv genom att hålla isär gemenskapen och organisationen. Gemenskapen å ena sidan utgör en grupp där medlemmarna tillhör till "kropp och själ". Den utgör en form av andlig och naturlig enhet mellan personer och bygger oftast sin legitimitet kring traditioner. Organisationen å andra sidan utgör ett kollektiv som är skapat i ett syfte och har ett definierat mål. Det är också med hänvisning till detta syfte som medlemmarnas engagemang och disciplin krävs. Medlemmarna ingår inte i organisationen som "hela personer" – de spelar bara roller. Dessa roller förväntas de engagera sig i. I organisationen kan människor komma och gå, men rollerna består. Människor är utbytbara och det som räknas är inte medlemmarna som personer utan deras förmåga och vilja att utföra sitt arbete (Ibid.).

Ser vi till teorin om "Social Exchange" så tolkar vi dessa resonemang kring varför organisationer finns så att organisationen existerar på grund av att det finns ett behov av byte av nyttor. Detta nyttobyte grundar sig inte i första hand på sociala och emotionella behov. Nyttobytet grundar sig snarare på en form av ekonomisk/materiell transaktion som orsakats av samhällets arbetsfördelning. Det är för att åstadkomma utbyte av nyttor som organisationen finns och det är förverkligandet av detta som är organisationens syfte och målsättning. Människorna inom organisationen förväntas spela sina roller i syfte att förverkliga dessa mål.

En förutsättning för dessa kollektiva handlingar är social interaktion och kommunikation. Utan möten och kommunikation är det svårt att enas om vilka behov som skall tillfredställas och således vilka handlingar som kollektivet skall utföra för att tillfredsställa dessa behov (Argyle 1991).

Habermas (1996) teori kring det kommunikativa handlandet förutsätter deltagarnas jämlikhet och att deltagarna i första hand är inriktade på inbördes förståelse och inte på egen framgång. Den inbördes förståelsen och meningsskapandet blir härav avgörande för samordningen av deltagarnas handlingar och möjligheten att nå gemensamma mål. Habermas talar också om socialt handlande och delar in det i vanehandlingar, samförståndshandlingar samt strategiskt mer eller mindre medvetet handlande.

Vi menar att ledarens uppgift är att driva och utveckla organisationen i riktning mot dess målsättningar och syfte. Detta innebär att uppgiften också handlar om att kringgå de vanor och vanehandlingar som hindrar förändring och utveckling. Detta arbete kan enligt Habermas resonemang ske antingen genom att ledaren söker samförståndshandlingar eller genom strategiskt handlande vilket vi tolkar handlar första och främst om att manipulera och styra för egen vinning och framgång. Med detta sagt är det dock inte så att vanehandlingar betydelselösa, utan tvärtom skulle vi vilja påstå.

2.4 Social ordning

Mänskliga handlingar tenderar att upprepas och bli vanehandlingar och efter hand framträder någon form av social ordning, manifesterad i organisationens struktur (Sjöstrand 1999). Med organisationens struktur avser vi här de villkor och de ramar som finns för deltagarnas kollektiva handlingar vilket kan exemplifieras med arbetsfördelningen och tilldelandet av olika roller inom organisationen. Det är i förlängningen av denna struktur och dessa vanehandlingar som också meningen åt de fortsatta kollektiva handlingarna skapas och en gemensam förståelse för värdena inom organisationen bildas. Den sociala ordningen bidrar därigenom till skapandet av

organisationens kultur där handlingar institutionaliseras genom konventioner och traditioner (Ibid.).

2.4.1 Organisationskultur

Ordet "kultur" kommer från det latinska ordet för "odling" och "bildning". Studiet av kultur är inget nytt, då sociologi och antropologi till viss del bygger på själva studiet av kulturen. Under 1980-talet fördes begreppet in inom organisationsforskningen i syfte att kunna hitta förklaringar på olika fenomen och *organisationskultur* blev ett modeord. Beroende på det perspektiv och den vetenskapliga disciplin som kulturbegreppet studerats utifrån så återspeglar följande två definitioner hur olika man kan betrakta detta begrepp (Bang 1999).

“A pattern of basic assumptions, invented, discovered and developed by a given group as it learns to cope with problems of external adoption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.” (E. Schein, 1985: 9)

“The fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action” (Geertz, 1973: 89)

Av dessa två definitioner är E Schein den mest refererade i studier kring organisationskultur (Jacobsen och Thorsvik: 1995). Då denna forskningstradition haft en förklarande ansats så har studierna i första hand betonat kulturens funktion och belyst dess *strukturer* och givna meningar. Denna tradition betraktar också organisationskulturen som ett delsystem tillhörande en helhet – organisationen *har* en kultur (Kleppestö 1993). Kulturen kan därmed betraktas som något mer eller mindre objektivt och som något stabilt, konsekvent, harmoniskt och ledarfokuserat (Bang 1999).

Den andra definitionen bygger istället på meningsskapande *processer* mellan människor samt mellan människan och hennes symboliska värld. Här betraktas organisationen i sig som ett kulturellt system och kulturen såsom något som *blir till* (Kleppestö 1993). Detta bottenar således i ett annat sätt att se på såväl organisationsbegreppet som kulturbegreppet och grundar sig i den symboliska interaktionismen (Mead 1976 samt Goffman 2000). Betraktar man kulturen utifrån detta perspektiv så ser sig kulturen såsom Bang (1999) menar:

- Mångtydig inkonsekvent (det finns olika värderingar och antaganden som får olika uttrycksformer inom en organisation)
- Instabil/förhandlingsbar (värderingar och antaganden är ej givna utan förhandlas ständigt genom interaktionen med andra)
- Disharmoni (konflikter existerar mellan olika verklighetsuppfattningar)
- Det finns många andra källor än ledningen till kulturens innehåll.

Betraktas organisationen som ett kulturellt system så medför det att varje medlem av en organisation ständigt är med och deltar i en förhandling vars syfte är att skapa och bibehålla en kollektiv förståelse för att tolka tillvaron. Det här samtalet är i allra högsta grad beroende av det sammanhang och den situation som medlemmarna befinner sig i. Detta skapande ses som forandet av en social identitet vilken hjälper medlemmarna att

ge mening åt vad som hänt, vad som händer och vad som kommer att hända (Kleppestö 1993).

Organisationens kultur och dess struktur påverkar således beteendet hos medlemmarna i organisationen genom att de direkt eller indirekt styr medlemmarnas agerande. Själva organiseringen utgör därmed ett sätt att skapa stabilitet och förutsägbarhet. För individen medför kännedom om dessa faktorer en trygghet och stabilitet genom att hon vet vad som förväntas av henne i hennes roll. Men också vad hon i sin tur kan förvänta sig av andra rollinnehavare (Sjöstrand 1999)

2.4.2 Ledaren och kulturen

Bauman (1990) skiljer mellan kultur och natur och drar parallellen till mänskliga handlingar där den förra hänför sig till vad människan bör och inte bör medan den senare hänför sig till vad människan kan. Kulturen är en skapad ordning och själva ordet odling för tankarna till en trädgårdsmästare. Det är trädgårdsmästaren som frammanar en vision om hur ordningen i hans trädgård skall vara. Därefter utnyttjar han sina färdigheter och sina redskap för att förverkliga denna vision för att göra ”verkligheten” ordnad. I sitt arbete skiljer han mellan ordning och oordning, mellan normen och avvikelsen. Skall odlingen (kulturen) få den form som trädgårdsmästaren visionerar måste han bekämpa alla avvikelser. Detta innebär att kulturen inte bara frambringar en ordning. Den värderar den också. Skiljelinjen mellan natur och kultur, menar Bauman (1990), beror på vilka färdigheter och kunskaper som är tillgängliga. Det beror också på huruvida trädgårdsmästaren har ambitionen att ta dem i bruk (Ibid.).

Byter vi ut ordet trädgårdsmästare till ledare blir Baumans (1990) metafor tydlig. Ledaren behöver, för att kunna förverkliga sin vision, utnyttja sina resurser och ha ambitionen att använda dem. Har ledaren ambitioner att förändra och utveckla behöver han utnyttja sina resurser på nya alternativa sätt. Om inte så lär denne ledare inte skapa förutsättningar för att tänja på gränserna och finna ut vad som är möjligt.

2.5 Roller och skapandet av en social identitet

Mead (1976) behandlar hur människors personlighet skapas genom social interaktion. Enligt hans teorier föds barn i stort sett utan andra personlighetsdrag eller drifter än att de är sociala och söker sig till andra. Barnet internaliserar hur föräldrarna (signifikanta andra) uppfattar det och tolkar dess handlingar. Genom detta erhåller barnet ett ”Me”. Barnets lek utgörs av rollövertaganden. Till en början kan barnet bara göra ett rollövertagande i taget t.ex. leka mamma eller pappa. När det blir äldre ökar förmågan till abstrakt tänkande och det lär sig genom spelet att göra generaliserade rollövertaganden det vill säga flera roller samtidigt. ”I” är den delen av självet som handlar och agerar. ”I” handlar utifrån tidigare rollövertaganden som finns internaliserade i ”Me”. ”I” står också för det oväntade – det spontant responsiva (Ibid.)

Goffman (2000) bygger vidare på Meads teorier och använder rollbegreppet för att analysera det riskfyllda spel med olika identiteter som den moderna människan bedriver. Han menar att vår tid präglas av avtraditionalisering och att det härav blir svårt att hänga upp identiteten på självklarheter. Bristen på dessa självklarheter som tidigare togs för naturliga, medför att människor blir mer beroende av andra och hur de egna

identitetsanspråken tas emot (ökad reflexivitet). Enligt Goffman leder denna ökade osäkerhet till framväxten av expertsystem, när allting runtomkring är instabilt kan man alltid lita på experten.

Människor använder sig medvetet av sociala regler för att presentera sig själv på ett sådant sätt att omgivningen skall acceptera de önskade identitetsanspråken. Detta kallas "impression management" (intryckskontroll). När människor presenterar sig själva utsätter de sig emellertid alltid för risken att "tappa ansiktet" det vill säga att de misslyckas med att få omgivningen på sin sida och få sina identitetsanspråk bekräftade. För att undvika denna risk och skam strävar därför den moderna människan efter att undvika situationer som kan hota jämvikten (undvikandets filosofi). Goffman (2000) anser emellertid att det först är när individen vågar ta steget och utsätta sig för kritik och ifrågasättanden som hans karaktär förändras. Han anser att aktivt handla är detsamma som att riskera något och menar att detta krävs för att förändra och påverka (Goffman 2000).

Presentationen av sig själv görs baserat på definition av situationen. Varje definition av situationen har en moralisk karaktär. När en individ således framställer ett förslag till definition av situationen och därigenom underförstått eller uttryckligen gör anspråk på att vara en individ av ett speciellt slag, så utövar han automatiskt en moralisk press på de andra. Han tvingar dem att värdera och behandla honom på ett sätt som individer av hans sort har rätt att vänta sig (Goffman 2000).

Vi menar att denna moraliska press utgör detsamma som ett maktanspråk och anspråk på tolkningsföreträde av situationen. Själva den sociala interaktionen kan därmed ses som en förhandling av identiteter där fasaden av samstämmighet kan underlätta den sociala interaktionen medan den motsatta med uttalade maktanspråk kan leda till en konflikt.

Giddens (1990) struktureringsteori används för att studera hur individer skapar och producerar social verklighet. I denna teori utgör "duality of structure" ett centralt begrepp. Begreppet relateras till regler för social handlig och till resurser. Reglerna är kopplade till rutiniseringen av vardagslivet (som vi tolkar avser vanemässiga handlingar och traditioner) och resurser kopplas till makt och således möjligheterna att påverka sin situation. Dessa strukturer inverkar på individens handlingsutrymme.

Utifrån vårt perspektiv så är ledarens uppgift att utöva ledarskap det vill säga att förändra och påverka. Detta innebär att de utsätter sig för möjligheten till kritik. Har ledaren legitim makt genom sin position så menar vi att förutsättningarna att driva igenom förändringar är större då personen i fråga tilldelats en rättighet som därtill ofta även innefattar såväl belönings- som bestraffningsmakt. Om ett ledarskap däremot i första hand bygger på personlig makt blir förutsättningarna att driva igenom förändringar beroende av det förtroende som ledaren lyckats bygga upp med hjälp av sin expert- och referensmakt. Förutsättningarna blir således avhängiga omgivningens uppfattningar om och förväntningar på ledaren. Graden av resurser i form av makt avgör därmed ledarens handlingsutrymme och förmåga att kringgå de sociala regler som skapar stabilitet.

2.6 Möten mellan människor

Människans sociala identitet grundar sig så i tillhörandet av olika grupper, vilket innebär att människor är beroende av att positionera sig själva i förhållande till sin omgivning. Detta görs genom att presentera sig själv, för andra och för sig själv, som tillhörande en eller flera olika grupper. Dessa grupper är jämförande till sin natur. Det kan med andra ord inte finnas ett "vi" om det inte finns ett "de". I det sammanhang som "de" blir mer synliga för "vi" tenderar gruppen att reagera genom att skydda sin identitet och upprätta gränser. Orsaken till denna tendens kan vara att när två individer eller olika grupper möts och en ny relation skapas så är de två i behov av att definiera situationen och sin roll i den (Tajfel 1981 jfr. Mead 1976 samt Goffman 2000).

2.6.1 Samarbete eller konflikt

Mötet handlar således om att förhandla sociala identiteter och självbilder med varandra. Denna förhandling är inte alltid okomplicerad då varje individ eller grupp har en önskan om att bevara och erhålla bekräftelse för sin särprägel och sin status (Tajfel 1981). Förhandlingen kan ske genom ömsesidig anpassning eller samexistens men också genom olika former av styrkedemonstrationer (Bang 1999)

Vi tolkar att den ömsesidiga anpassningen motsvaras av Habermas (1996) samförståndshandlingar där parterna är inriktade på en ömsesidig förståelse och ett gemensamt meningsskapande. Med samexistens blir det egentligen ingen förhandling utan båda parter lever bakom fasaden av samstämmighet. Denna underlättar förvisso den sociala interaktionen och bygger på att varje part väntas undertrycka sin verkliga åsikt och istället presentera en definition av situationen som man förväntar sig att den andre kan acceptera. Man åstadkommer emellertid endast en tillfällig konsensus. Styrkedemonstrationen, leder oundvikligen till någon typ av konflikt.

Konflikten kan enligt det konstruktivistiska perspektivet inte förklaras av de skillnaderna mellan de två grupperna eller individerna innan själva mötet. Skillnaden i sig är ju inget problem. Problemet uppstår istället när dessa två skall forma, förmedla och försvara sin identitet och sina självbilder i förhandlingssituationen. Berger och Luckmann (1966) menar att det i detta sammanhang uppstår ett maktproblem och frågan gäller vilken definition av verkligheten som "står sig". Konflikten skapas härmed i situationen och är kontextuell. Det är först då en upplevd hotbild kan uppstå. Hur kraftig konflikten blir kan antas beroende på hur hotad man upplever identiteten vara. Detta betyder i sin tur att hotet inte behöver upplevas lika.

Den kollektiva handlingen och organiserandet bygger således på ett utbyte av nytta. Processen bygger på att varje individ eller medlem i organisationen bidrar med sina egna projekt och intressen. Det kollektiva handlandet blir härmed en social process där man söker samförstånd och gemensam förståelse, men också en politisk process där samarbete, konkurrens och konflikter utgör en ingrediens där olika medlemmar mobiliserar inflytande och driver handlingslinjer med hänsyn till sina projekt. De gemensamma mål och den nytta som organisationen strävar efter att tillfredsställa men också den organisationsstruktur som har till syfte att samordna individernas handlingar kan därmed komma i bakgrunden (Hosking och Morley 1991).

”These processes are played out, in and through social interactions, to construct particular social orders and to protect and promote particular projects. In these ways, actors more or less collectively produce an ordering of value and influence the terms and conditions on which they will do business together. In any context, some actors consistently may achieve more influence than others, and some projects may be better protected and promoted.” (Hosking och Morley 1991:78)

Det är i denna kontext som ledarens uppgift är att utöva sitt ledarskap. Att utnyttja respektive att lära sig utnyttja denna kontext och de resurser som står till förfogande i syfte att kunna driva och utveckla organisationen

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Forskarnas förförståelse

Val av forskningsobjekt, metodval och tillvägagångssätt beror på vår förförståelse och hur vi ser på verkligheten. För att studiens tillförlitlighet och trovärdighet skall kunna bedömas anser vi det därför viktigt att vi redogör för detta.

Begreppet förförståelse använder vi dels för att beteckna den upparbetade kunskap som fanns inför den empiriska delen av denna studie dels vilka vi är. Vår kunskapsmässiga förförståelse bygger på egna erfarenheter som småbarnsföräldrar med erfarenheter av den såväl kommunala som föräldrakooperativa verksamheten. Den bygger också på de litteraturstudier som vi tidigare genomfört inom företagsekonomiska och beteendevetenskapliga ämnen. Den förförståelse som bygger på de individer vi är kräver sannolikt en bok för sig själv. Vi ämnar därför inte närmare gå in på det här. Däremot är det värt att notera att vi faktiskt är kvinnor som studerar ledarskap inom ett kvinnodominerat yrke. Sannolikt är det just för att vi är kvinnor som vi också blivit intresserade av ämnet.

Att redogöra för vilka vi är och de värderingar vi har, innebär ett reflexivt förhållningssätt. Då vår förförståelse kommer att ha betydelse för hur vi tolkar de data som vi tar fram. Att reflektera över den metod vi använder och de konsekvenser dessa val har på den verklighet som vi vill porträttera, utgör grunden för samhällsvetenskaplig forskning (Bryman 2002).

Ziehe (1989) definierar kort och koncist reflexivitet som ”möjligheten att förhålla sig själv till sig själv”.

3.1.2 Kvalitativ studie

Vid val av metod görs vanligen en indelning mellan kvantitativ eller kvalitativ forskning och olika metoder anses sedan kunna klassas in i antingen den ena eller den andra inriktningen. Preferensen kring metodval görs ofta på basis av att forskaren bekänner sig till ett visst paradigm med tillhörande ontologiska och epistemologiska grundantaganden (Bryman 2002).

När vi diskuterat vilka grundläggande antaganden som utgör vår utgångspunkt så menar vi att ledarskapet kan ta sig olika uttryck baserat på ledaren själv, med sina kunskaper och förmågor men också baserat på den omgivning som ledaren verkar inom. Ledarens handlingar sker således i samspel med denna omgivning och kan härav även tolkas som ett resultat av kontextuella faktorer. Denna utgångspunkt leder oss till att vi betraktar ledarskap såsom en social konstruktion det vill säga något som skapas i samspelet med andra.

Det finns emellertid ytterligare en dimension när vi diskuterat detta vilket berör vårt ställningstagande till just det faktum att vi definierat vårt problemområde såsom en

fråga om styrning och makt. Tankarna leder då till den kritiska teorin. Den kritiska teorin tar sin utgångspunkt i att den sociala verkligheten kan studeras utifrån ett maktperspektiv. Ofta tar den sitt avstamp i de förtrycktas situation och forskningen syftar därmed till att blottlägga orättvisor. Fokus ligger på de processer vari dessa maktrelationer konstitueras i syfte att utmana dem och förändra dem. Lyckligtvis behöver samhällsforskare enligt May (2001) inte nöja sig med ett enda paradig. Det är snarare öppenheten för flera möjliga angreppssätt som utgör grunden i den samhällsvetenskapliga forskningen (Ibid.).

Vårt syfte är att analysera vad den föräldrakooperativa styrformen har för påverkan på ledarskapet och hur detta utövas. Detta görs mot bakgrund av ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på ledarskapet. May (2001) menar vidare att vi som forskare inte kan nå kunskap om människors omgivning oberoende av deras tolkningar om den. Vi är eniga i hans resonemang kring hur vi kan erhålla kunskap om uppsatsens studieobjekt och för att kunna uppfylla studiens syfte måste vi därför söka förståelse kring de uppfattningar som människor inom denna kontext har för såväl sin egen roll men också för kontexten som sådan. Vi finner det därför lämpligt att välja ett kvalitativt angreppssätt (Ibid.).

3.1.3 Teorins förhållande till studieobjektet

I forskningsprocessen kan man ha olika målsättningar med den empiriska, insamlade data. Å ena sidan kan man ha som mål att producera empiriska data, för att därefter testa befintliga teorier. Detta brukar kallas för deduktion. Å andra sidan kan man ha som mål att undersöka något för att sedan härleda teorierna från forskningsresultaten.

Forskningen kommer då före teorin och målsättningen är att generera teoretiska påståenden utifrån den insamlade data. Detta brukar kallas för induktion (May 2001).

Då vår studie har till syfte att undersöka människors uppfattningar och vi utgår ifrån att göra detta på grundvalar av empirisk data så har studien en induktiv inriktning. Hur förhåller sig då teorierna till det studerade?

Eftersom denna studie har en induktiv inriktning var våra litteraturstudier till en början inriktade på att söka bilda oss en uppfattning om dels föräldrakooperativa barnomsorgen sett utifrån ett större perspektiv, dels hur denna organisationsform och styrning tedde sig. Utifrån detta enades vi kring begrepp som vi uppfattade som intressanta. Denna genomgång var så här långt in i arbetet påverkad av de erfarenheter som gjorts inom ramen för våra tidigare pedagogikstudier och den B-uppsats som vi skrivit kring handlingsutrymme för föreståndare inom den föräldrakooperativa barnomsorgen. Vi kan dock konstatera att det inte finns särskilt mycket kvar av detta i denna uppsats. Detta hänger ihop med dels att denna studie har ett annat syfte, dels att det empiriska innehållet i hög grad styrt inriktningen på empirin resultat i teorikapitlet.

3.1.4 Intervju som metod för datainsamling

Kvalitativ metod erbjuder tre slags underlag för empiri: dokumentanalys, intervjuer och observationer (Kvale 1997). Denna studie handlar om kontextens betydelse för ledarskapet och dess utövande. Detta kräver en metod som kan samla in och återge data om uppfattningar. Vidare ska den valda metoden kunna beskriva organisatoriska sammanhang. Vi bedömer därigenom intervjuer vara ett lämpligt metodval.

Intervjuer är en metod som ger god inblick i människors erfarenheter, upplevelser, åsikter och känslor. Detta är vad vi söker. Grovt sett finns det fyra olika typer av intervjuer. Dessa är: strukturerade, semistrukturerade, delvis strukturerade samt ostrukturerade intervjuer (May 2001).

De olika typerna har sina för- och nackdelar men vår uppfattning är att studiens syfte, forskarens förståelse för det studerade samt aspekter kring tid och kostnad bör styra. För vår del har detta inneburit att vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Denna form av intervju tar vanligtvis sin utgångspunkt i att forskaren fastställer ett antal teman som intervjun sedan byggs upp kring. Vilket medger att forskaren har större möjlighet att fördjupa svaren och gå in i en dialog med den som intervjuas. Detta betyder, med hänsyn till vår förförståelse, att våra möjligheter till ökad förståelse för det vi studerar kan bli större. De teman vi valt att bygga upp vår intervjuguide kring är; ledarens uppfattning om sin roll och uppgift, påverkansmöjligheter och samarbetsrelationer (intervjuguide återfinns i bilaga 1).

Den empiriska redovisningen av föreståndarnas uppfattningar och den kontext de verkar inom kommer att utgöra underlag för analysen om hur den föräldrakooperativa styrformen påverkar ledarskapet och dess utövande. För det senare utgör således beskrivningen ett underlag för att ge analysen ett sammanhang i den bemärkelsen att bidra med exempel och tydliggöra resonemang.

3.2 Genomförande

3.2.1 Val av föräldrakooperativ

Enligt Kvale (1997) bör forskaren skildra vilka strategier som använts för att komma fram till de resultat som redogörs för.

Utgångspunkten för val av föräldrakooperativ har varit utifrån tre kriterier. Det skall vara föräldrakooperativa daghem det vill säga de skall överensstämja med den styrform vi avser att undersöka. Vidare skall de, med hänsyn till våra begränsade möjligheter att resa runt, vara föräldrakooperativ i vår närhet. Föräldrakooperativen skall därtill inte vara helt nystartade utan ha funnits i minst fyra år.

Vi studerar föreståndarnas möjligheter att utöva sitt ledarskap gentemot föräldrarna. Det är deras uppfattningar som står i fokus för vårt intresse. För urvalet vilka föreståndare som skulle komma ifråga så fanns två kriterier. De skulle vara motiverade, kriteriet som är nog så viktiga för att intervjun skall bli fruktbar. De skulle dessutom ha arbetat som föreståndare under minst tre år. Sedan kom fråga kring; hur många? Patton (1990) menar att det inte finns regler för hur många personer som är lämpligt att intervjuas vid kvalitativa undersökningar. I inledningen av arbetet med datainsamlingen så tillfrågades till en början fem föräldrakooperativa daghem. Ett av dessa deltog i vår B-uppsats. De övriga fyra fick vi kontakt med genom tips och egna initiativ. Efter dessa intervjuer var genomförda så upplevde vi behov av ytterligare data. Anledningen till detta var att vi uppfattade att vi själva lärde oss mer och mer efter varje intervju. Allt eftersom vår förståelse blev djupare kunde vi också ställa mer, som vi uppfattar det, precisa och adekvata frågor. Det slutliga antalet intervjuer blev åtta.

3.2.2 Genomförandet av intervjuer

Den kvalitativa forskningsintervjun har inte direkta riktlinjer att följa utan bör vara något som växer fram. Tolkningsprocessen börjar redan under intervjun, eventuella likheter och mönster blir synliga vilket reflekteras över helt omedvetet (Kvale 1997). Trost (1997) framhåller liknande resonemang och menar att man bör lägga upp intervjuerna så att man får tid att reflektera och bearbeta data.

Vi valde med hänsyn till detta att lägga våra intervjuer under ett par veckor med några dagars mellanrum. På så vis hoppades vi dels få en djupare förståelse för kontexten genom reflektion, dels kunna gå ett steg till vid varje intervju. Genom detta tillvägagångssätt kunde också eventuella misstag diskuteras och vi kunde ta lärdom av dem inför nästa intervju. Våra huvudfrågor var givetvis dom samma, men vår förståelse för intervjuämnet ökade gradvis, vilket möjliggjorde flyt i våra samtalsintervjuer.

En förutsättning för en bra intervju är att forskaren upprättar en ömsesidig förståelse och relation med respondenten. Detta medför att forskaren behöver finna en balans mellan engagemang och analytisk distans. Här måste forskaren också ställa sig frågan om sin egen roll och påverkan på såväl respondenten som kontexten. Målsättningen är, att intervjuaren skall "smälta in" i den miljö som skall studeras med hänsyn till kön, ålder, kulturellt uttryckssätt osv (May 2001).

Vi har inte haft möjlighet att välja bland intervjuare då "forskarlaget" bestått av oss två. Vår övertygelse är dock att vi har kunnat "smälta in" relativt bra med hänsyn till dessa kriterier. Detta grundar vi på vår egen bedömning av att vi kunnat förmedla ett genuint intresse men också att vi inte utgjort någon form av hot.

Valet av plats att utföra sina intervjuer på är en annan viktig aspekt. Respondenten bör ha möjligheten att känna sig bekväm och säker för att intervjun skall bli så bra som möjligt (Trost 1997). Samtliga intervjuer i denna studie tog plats på respondenternas egna kontor.

För att respondenterna inte skulle hysa några tveksamheter kring syftet med vår studie eller vad vi förväntade oss av varandra inleddes varje intervju med en redogörelse av detta. Vi säkerställde även att respondenten var bekväm med att vi bandade intervjun. Att bända intervjuerna var ett val som vi gjorde tidigt. Nackdelen med att det tar tid att transkribera uppvägdes av de många fördelarna. Genom bandupptagningarna kunde vi koncentrera oss på samtalen. Bandupptagningarna bedömde vi också skulle vara ett bra underlag för den senare tolkningen och dessutom en garant för att det var respondenternas ord vi skulle komma att analysera och inte en projicering av våra egna värderingar och tolkningar.

Under intervjuernas gång använde vi oss av vad May (2001) benämner som ett sonderande tillvägagångssätt. Vi ställde således frågor och uppmuntrade sedan respondenten att fördjupa, precisera och klargöra sina svar. Vid några tillfällen då vi uppfattade att den ställda frågan tolkades på ett, från vår synvinkel, inte avsett sätt omformulerade vi frågan. Sonderingen hade med detta fördelen att den bidrog till att underlätta den senare bearbetningen av materialet. Omformulering av frågor gjordes också i syfte att öppna upp för respondenten att koppla ihop olika frågeställningar och resonemang som vi fört under intervjun. Vilket möjliggör för frågor kring framtida

möjligheter i relation till förfluten erfarenhet. Detta bedömde vi som värdefullt då vi inte haft möjligheten att göra upprepade intervjuer över en tid.

3.2.3 Bearbetning och analys av intervjumaterialet

Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant. Därefter kategoriserade vi rådata baserat på olika ämnen och gav den olika koder. Under detta arbete där text flyttades fram och tillbaka var vi noga med att inte rycka respondenternas utsagor ifrån sina sammanhang utan att motiven för deras svar skulle följa med och kunna följas.

Förutom att syftet hela tiden fanns med i tankarna så var utgångspunkten i den första kodningen den teori och de begrepp som vi inledningsvis bedömt var relevanta. Efter vidare analys och diskussion insåg vi emellertid att vårt material innehöll ett flertal aspekter som vi inte tänkt på. Det empiriska materialet ledde därför fram till att vi sökte ytterligare teoretiska förklaringsmodeller som kunde hjälpa oss att förklara materialet. Den kategorisering som successivt växte fram blev; motiv för organisering, sociala identiteter/roller, möten och förhandling kring sociala identiteter, makt och påverkansstrategier.

När vi bedömt att vi hittat lämpliga kategorier började vi analysens mer centrala del, nämligen att söka förstå innebörden av data inom kategorierna. Frågor vi ställde oss var: Vad är det som ligger till grund för detta uttalande/denna text? Vilka bakomliggande antaganden och värderingar ger det uttryck för? Varför formulerades det så? Kontextens betydelse? Vad är det som ingår och vad är det som fattas? Alltefter som vår insikt ökade gick vi tillbaka till transkriberingarna och sökte ny information som både konfirmerade och inte konfirmerade det vi utläste.

3.2.4 Etiska överväganden

Man kan tycka att vi gör intrång i människors privatliv genom att vi studerar deras uppfattningar. Härav finns det etiska principer att ta hänsyn till när man ägnar sig åt samhällsvetenskaplig forskning. För att uppfylla dem vidtog vi följande åtgärder:

Informationskravet uppfyllde vi genom att vi började med att underrätta om undersökningens syfte samt vi talade om att respondenternas medverkan var frivillig, att de fick låta bli att svara om de så önskade eller avsluta intervjun när de ville.

Samtyckeskravet uppfylldes genom att vi försäkrade oss kring intervjupersonernas samtycke till själva intervjun samt tillåtelsen att bilda samtliga intervjuer.

Konfidentialitets kravet och *Anonymitetskravet* gjordes gällande genom att vi inte på något sätt lämnat ut våra respondenter, därtill presenterades våra respondenter anonymt genom hela arbetet, något vi informerade dem om vid intervjuens början vilket även bekräftades skriftligt. *Nyttjande kravet* försäkrade vi att de data som samlats in enbart får nyttjas i forskningsändamål (Vetenskapsrådets forskningsetiska principer).

3.3 Metoddiskussion

3.3.1 Kvalitetskriterier vid kvalitativ forskning

Det finns tre centrala begrepp som vanligtvis diskuteras inom forskning när det kommer till studiens värde. Dessa är begrepp som tar sin utgångspunkt i den positivistiska forskningstraditionen och som vanligtvis bygger på kvantitativ forskning. Begreppen är; generaliserbarhet, validitet och reliabilitet. Enkelt uttryckt har mätningens reliabilitet att göra med hur noggrant en mätning är genomförd. Validitet är begreppet som redogör för om man verkligen mätt vad som varit avsett att mäta. Dessa begrepp är mer användbara vid kvantifierbar forskning.

Då kvalitativ forskning handlar om subjektiva uppfattningar, mäter man i större grad forskningens giltighet och tillförlitlighet. Med giltighet, menas att forskaren verkligen undersöker det som ämnades undersökas. Giltighet i en studie nås genom att hela tiden resonera, ifrågasätta och granska de iakttagelser som framkommit i arbetet. Giltighet uppnås även genom att redogöra för forskningsfrågans och studiens relevans, samt redogörandet för tillvägagångssättet. Forskaren bör förhålla sig kritiskt till sitt material samt beskriva de val man ställts inför och hur man tänkt (Kvale 1997). I inledningen redogör vi för syftet med undersökningen samt varför vi anser studien intressant och tydliggör vårt förfarande genom hela arbetet.

Tillförlitligheten i den här undersökningen upplever vi ökas i och med att vi under hela arbetets gång låtit empirin styra den teoretiska delen. Patton (1990) menar att flera personer bör vara inblandade i att arbeta fram analysen av det empiriska materialet. Avsikten med detta är att genom flera olika människors klassificeringar av materialet uppnå en tillförlitlig analys. Genom att diskutera materialet kan nya infallsvinklar skådas, vilket gör att materialet bidrar med nya insikter. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer, delade upp transkriberingarna och läste dem om och om igen var för sig. Vi transkriberade samtliga intervjuer ordagrant, i syfte att inte gå miste om värdefulla insikter som till en början kanske uppfattats som irrelevanta. På varsitt håll tolkade vi sedan materialet, för att sedan jämföra de som visat sig som betydelsefullt. Genom långa diskussioner och bearbetning av materialet uppenbarade sig sedan materialet utefter en del kategorier, som vi kommer presentera längre fram.

3.3.2 Förförståelse och vår egen roll

May (2001) skriver när han tar upp den feministiska forskningskritiken att män antas vara förnuftiga och kvinnor emotionella. Vetenskapen har sedan grundat sig på denna idé och byggts upp på förnuftet, och förnuftet på sanningen. Feministerna å sin sida menar att man inte kan göra en åtskillnad mellan förnuft och känslor vilket också är skälet till att de kritiserar uppfattningar kring att forskaren skall vara opartisk och distansera sig i förhållande till det som utforskas. Feministerna menar att man inte kan se individerna som deltar i forskningsprocessen som rena datakällor. Istället rör det sig om en tvåvägsprocess mellan forskaren och den responderande. Både forskaren och forskningssubjekten bär enligt May med sig sin speciella historia, sin självuppfattning och sin syn på sina erfarenheter. Dessa får betydelse för forskningsprocessen. För vår del är vi benägna att sluta upp kring feministernas hållning i denna fråga. Under arbetets gång har vi haft olika känslor och relation till det vi studerar. Detta har också

svängt fram och tillbaka ju mer vi lärt oss och ju fler dimensioner i frågan som blivit tydliga för oss. Vad detta fått för konsekvenser för resultatet är svårt att säga men värt att nämna är väl att det som från början syns på ytan kan ta sig andra uttryck när man kommit närmare. Vårt intresse har i första hand också legat på frågan kring ledarskapet och utövandet av detta oavsett den könsliga aspekten även om vi är kvinnor som studerar kvinnligt ledarskap.

3.3.3 Val av datainsamlingsmetod

Vår insamling av data har skett genom intervjuer med föreståndare. Det finns naturligtvis alternativ eller snarare kompletterande metoder vi kunde ha använt oss av. Observationer hade varit ett alternativ vilket medfört att vi kunnat göra oss en egen bedömning som kunnat komplettera den vi fått via intervjuerna. Tid och förväntade accessproblem medförde dock att vi inte valde denna metod. Vi hade också kunnat genomföra studien genom en fallstudie och gjort en djuplodande studie på en förskola där intervjuer kompletterats med observationer och analys av dokument och annat skriftligt material. Vår begränsade tid var emellertid den huvudsakliga faktorn som utslöt denna form av strategi och metod.

3.3.4 Intervjuerna

Varje aktör verkar i och påverkar och påverkas av en omgivning i form av organisationsstruktur, relationer med andra aktörer osv. (Wiedersheim och Eriksson 1990). Detta medför att de svar man erhåller är beroende av den roll som respondenten intar och anser sig ha inom denna kontext. Som vi senare kommer ta upp är föreståndarens roll inom föräldrakooperativet multipel och beroendeförhållandena är såväl starka som komplexa till omgivningen. Detta har medfört att vi uppfattat respondenternas svar i flera avseenden som återhållsamma och att de inte riktigt ”talat ur skägget”. Detta har kommit till uttryck i undvikande eller undfallande svar likväl som att tala i dåtid.

4. En scen ur verkligheten

4.1 Det dramaturgiska perspektivet

I teoriavsnittet tidigare diskuterades begreppen roller och den sociala identiteten.

Goffman (2002) använder samma begrepp och använder sig av teatermetaforen när han analyserar samhället och det sociala livet. I Goffmans arbete utgör individerna aktörer som spelar olika roller. Individernas handlingar och beteenden betraktas som en iscensättning av deras självbilder och genom ”impression management” söker de medvetet presentera sig på ett sådant sätt att omgivningen skall acceptera deras anspråk på identitet. I varje pjäs och i varje sammanhang söker således aktören spela sina roller med avsikten att skapa ett så äkta intryck som möjligt i förhoppningen att de skall bli bekräftade för den de spelar. Risker finns emellertid att i varje pjäs eller till och med under en och samma pjäs inte får acceptans för den de spelar. Då riskerar aktören att tappa ansiktet. En fruktansvärd skam, å andra sidan leder undvikandets filosofi inte till någon förändring (Goffman 2000).

Välkommen till en föreställning med två huvudsakliga aktörer. Vi har föräldrarna och föreståndarna, med olika förutsättningar och motiv för sina intressen

4.2 Varför anmälde jag mig till teatern?

4.2.1 Föreståndarmotivet

De intervjuade har arbetat inom barnomsorgen alltifrån 5-14 år. De har samtliga högskoleutbildning som förskolelärare och har, innan de erbjöds föreståndarrollen, arbetat som förskolelärare. Erfarenheterna av både kommunal och icke kommunal förskoleverksamhet varierar. Den föräldrakooperativa verksamhetsformen med sin ”föräldrasamverkan” utgör, enligt en av respondenterna, den absolut största skillnaden mellan de två alternativen. Det är också den skillnad som, trots andra nackdelar, gör att föräldrakooperativ är den verksamhetsform som föredras.

”Föräldrarna är engagerade och man arbetar med hela familjen.”

Den föräldrakooperativa verksamheten uppfattas därtill ge möjligheten till att vara med och påverka och ha en direkt inverkan på verksamhetens drift och utveckling. Detta beskrivs både som en frihet och som motiverande och utvecklande av föreståndarna. Vid en tillbakablick menar en respondent att detta faktum också medfört att personalens engagemang och därmed kvaliteten på verksamheten under lång tid varit bättre än inom den kommunala verksamheten. En effekt av det relativa självstyret är också att föreståndarna uppfattar beslutsgången som betydligt snabbare och enklare.

”När man jobbade på kommunala var det så många banor man skulle gå. Först måste man fråga den som var avdelningsansvarig, sedan måste man fråga föreståndaren ... allting tog veckor.”

4.2.2 Föräldramotivet

De föreståndare som varit med från starten berättar om föräldrar som varit väldigt engagerade och driftiga. Då deras barn inte fått någon plats på den kommunala förskolan gick de samman med grannar och vänner för att bilda föräldrakooperativ. De hyrde lokal, anställde personal och började driva barnomsorg i privat regi. Det bostadsområde som behovet av barnomsorg uppstod i präglade i hög grad också utformningen av föräldrakooperativen. Det var dock inte enbart platsbrist som föranledde uppstartandet av kooperativen. Föräldrarna hade också gemensamma idéer för hur de ville att deras barns vardag skulle se ut.

Föreståndarnas uppfattningar om motiven till att föräldrar söker sig till föräldrakooperativen idag berör i första hand fortfarande föräldrarnas omsorg kring sina barn. Många av de föräldrar som föredrar kooperativen motiveras av öppenheten och insynen i verksamheten. De vill engagera sig och ta sin chans att påverka den verksamhet och den miljö där deras barn tillbringar sina dagar. Detta engagemang och samverkan från föräldrarnas håll medför också att föräldrarna lär känna varandra. Respondenterna upplevde det som positivt och liknade det vid en storfamilj som medför att föräldrarna känner trygghet för att de vet vem deras barn leker med och vilken hemmiljö det barnet kommer ifrån.

Föreståndarna anser också att deras verksamheter har ett gott rykte vilket de tror kan vara ett bidragande motiv. Detta rykte lever kvar och härstammar från dagarna då den kommunala verksamheten präglades av neddragningar, stora barngrupper och mindre engagerad personal.

Det finns också de föräldrar som idag söker sig till kooperativen enbart i syfte att få en barnomsorgsplats. Detta har blivit allt vanligare då föräldrarna jobbar mer samtidigt som den kommunala barnomsorgen inte räcker till. Detta har blivit allt tydligare sedan ”mactaxereformen” genomfördes. Denna reform, som de uttryckte sig, har skapat problem då de får sökande som bara är ute efter platsen och saknar ”den kooperativa andan”. Föreståndarna menade emellertid att kostnaden för en kooperativ plats i praktiken är högre än inom den kommunala barnomsorgen. Detta grundas då på att vissa arbetsuppgifter lagts ut på föräldrarna och att de, om de vill, kan köpa sig fria från dem. Om behovet av plats utgör det enda motivet för föräldrarna att söka sig till föräldrakooperativet så motas de emellertid bort genom kooperativens separata kösystem och egna intagningsprocedurer.

”Det är viktigt att de har den rätta inställningen. Det kräver mycket och tar mycket tid. Verksamheten är mycket känslig för det, att det kommer in rätt människor.”

4.3 Roller på teatern

4.3.1 Föreståndaren

Föreståndarna i studien är högskoleutbildade förskolelärare. De har också arbetat ett antal år som förskolelärare innan de på ett eller annat sätt ”halkade” in i föreståndarrollen. Det tycks av våra intervjuer att döma inte vara ovanligt att verksamheterna befunnit sig i någon form av vägskalet där de intervjuade respondenterna

av eget initiativ iklätt sig rollen som föreståndare. De har således blivit föreståndare på de förskolor som de tidigare varit förskolelärare på och därmed mer eller mindre vuxit in i rollen.

”Till en början delade vi gemensamt på föreståndarbiten.” Sedan kom man fram till att jag gjorde ju allt ändå. Då sa jag att jag kan lika bra ta det hela.”

”Det var väldigt rörigt. Då tog jag initiativet för jag kände att jag kunde inte vara här när det var som det var så rörigt.”

Såsom föreståndare innehar dessa personer tre yrkesroller. De är ledare, medarbetare och anställda. I detta avsnitt redovisas de två förstnämnda rollerna. Den tredje återfinns i avsnittet om föreståndaren som anställd regissör.

4.3.1.1 Rollen som ledare

För den formella befattningen, föreståndare, varierar förekomsten av befattningsbeskrivningar som tydliggör deras arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter.

Enligt respondenterna själva så är de ytterst ansvariga för den pedagogiska verksamheten. Detta gäller såväl driften som det mer framåtorienterade och utvecklande arbetet.

”Man har full frihet att vara med och engagera sig men den pedagogiska biten, den har jag det yttersta ansvaret för och på den biten är vi benhårda, där släpper vi inte in.”

Det pedagogiska arbetet sker utifrån läroplanens riktlinjer och därtill den enskilda förskolans pedagogiska inriktning. Varje föreståndares målsättning är att tillsammans med personalen skapa en så god och pedagogisk miljö för barnen som möjligt. Det pedagogiska upplägget, och detta var samtliga respondenter rörande överens om, är således föreståndarens och personalens ensak. Däremot var man i våra intervjuer mycket noga med att poängtera att man gärna tog emot synpunkter och idéer från föräldrar och styrelse. För att bedöma dess relevans och lämplighet i verksamheten var det emellertid de utbildade pedagogernas bedömning som avgjorde.

Intervjupersonerna beskriver även det administrativa ansvaret. Detta innebär bland annat fakturering, löneredovisning, semesteruträkningar, pensionsinbetalningar, hantering av sjukskrivningar, uppföljningar och rapportering till kommunen samt inköp av mat och diverse material. Omfattningen av detta arbete varierar mellan förskolorna och en del administrativa arbetsuppgifter delas mellan, eller sköts helt av antingen styrelsen alternativt köps in. För ekonomiska uppgifterna, som exempel, sköts vanligen själva bokföringen av en extern redovisningsfirma, medan föreståndaren ansvarar för att attestera fakturor samt upprätta arbetstids- och semesterrapporter av olika slag. Ekonomiansvarig styrelsemedlem kontrollerar sedan avvikelser mot budget och tar också huvudansvaret att ensam eller i samråd med föreståndare upprätta årsbudget. Till de administrativa göromålen för föreståndaren räknas också all kontakt och rapportering till kommunen samt att vara informerad om olika lagar och regler som omgärdar verksamheten. Eftersom regelverket ständigt ändras uppfattar föreståndarna att detta är relativt tidskrävande.

”Lagar, regler och rapportering till kommunen. Det blir mer och mer. Vi pysslar med pappersexercis och inte med det vi är här för.”

Hur fördelningen av administrativa göromål och ansvar sker varierar således mellan kooperativen. Denna fördelning av arbetsuppgifter och ansvar är också föremål för diskussion då föreståndarna menar att deras kunskap om verksamheten inte alltid till fullo utnyttjas på grund av att styrelseledamöterna gärna vill ”visa sig duktiga och ambitiösa”.

Ett ansvar som inte heller tycks tydligt är det personal ledande ansvaret. Föreståndarna menar att personalarbetet är oerhört viktigt eftersom verksamheterna är små med få anställda, där arbetet bygger på samspel och genklang. Föreståndarna beskriver i sammanhanget att de ägnar mycket tid till att ge möjligheter för diskussioner och samtal inom personalen. Detta ledarskap beskrivs som ett ”samtalsledarskap” vilket vilar på deras axlar och som syftar till att skapa ett väl fungerande och stabilt arbetslag som kan driva och utveckla den pedagogiska verksamheten. När det kommer till beslut som på ett eller annat sätt berör personalen så låter det så här:

”Det är styrelsen som tar personalbesluten. De är vår arbetsgivare. Jag är ju inte arbetsgivare till mina kollegor.”

Detta förhållningssätt tydliggjordes i första hand i samband med medarbetar- och utvecklingssamtal, likväl som inför lönesättning. Fackliga och rättsliga regler som berör personalen faller i huvudsak på styrelsens bord även om undantag finns även här.

”Jag håller i medarbetarsamtalen men jag tar inte i de påföljande löneförhandlingarna. Men det är ju rent så här egoistiskt - att det är tråkigt. Jag väljer att inte hålla dem själv och eftersom jag inte styr helt själv tycker jag inte jag behöver utsätta mig för det.”

”Personalansvarige har medarbetarsamtalen. Hur fungerar det? Ja, det är ju lite speciellt. Är det meningsfullt och ha det med en person som inte är pedagog och inte är med i verksamheten? De är ju lönesättande så vi måste ju ha det.”

Ansvar och befogenheter bör enligt skolboken hänga ihop. Föreståndarnas befogenheter utgör inte något klart uttalat utan snarare något som kommer med tiden när man lärt känna verksamheten, personalen och föräldrarna. En av respondenterna uttryckte det så här:

”Som sagt jag har haft en hel del befogenheter men jag har nog inte insett vilka befogenheter som jag har förrän kanske nu. Nu är jag mer säker på när jag behöver be om styrelsens lov och när jag inte behöver det.”

En annan respondent uttryckte det så här:

”Mandat och befogenheter får man ju ta sig. Det är ju det som är det tuffa med det här jobbet. Man måste ta sig befogenheter.”

4.3.1.2 Rollen som medarbetare

Den övervägande delen av sin arbetstid arbetar föreståndarna ute i barngrupperna. De beskriver sig själva i detta sammanhang som spelande tränare som studsar upp och ner mellan att vara föreståndare och att vara medarbetare. Detta byte uppfattas av en del föreståndare som svårt och att de kommer i kläm.

”Det är den biten jag tycker är minst bekväm - att sitta som föreståndare i arbetslaget. Om jag skulle gå vidare skulle jag vilja ta ett steg upp och bara vara föreståndare.”

Andra känner sig bekväma med det och menar att det mer kan uppfattas som problematiskt för medarbetarna som inte vet om det är ”chefen” som talar eller om det

”bara” är en kollega. Här handlar det således mycket om att vara tydlig och i varje sammanhang säga vem man är och vilken roll man har i just det sammanhanget.

”Som när vi har medarbetarsamtal, då är jag noga med att börja med att säga att nu är jag din föreståndare.”

4.3.2 Föräldern

Föräldern inom föräldrakooperativet innehar tre roller.

4.3.2.1 Rollen som kund

När kooperativen skall ta in nya barn så tas det, enligt föreståndarna, först upp i personalgruppen. De diskuterar igenom vilka tankar och behov som finns för att barngrupperna skall bli så bra som möjligt. I första hand är parametrarna i detta stadium ålder och kön. När personalgruppen är klar så överlämnas dessa önskemål till en köansvarig förälder som matchar personalens önskemål mot intresseanmälningar från föräldrar. De aktuella föräldrarna kallas sedan till intervju. Vid denna intervju presenterar, oftast den köansvarige föräldern, förskolan och dess verksamhet lite närmare. Vid detta tillfälle informeras också föräldrarna om sina roller i kooperativet och vad de åtar sig.

”Då frågar vi dem de viktigaste frågorna om föräldrarna kan tänka sig att göra allt det här som vi kräver. Det är tjänstgöring, städa, laga kontakter, följa med på utflykter, hålla i ekonomin. Allt det där måste de vara beredda på.”

Besluten om vilka som slutligen skall få en plats fattas, enligt föreståndarna, av köansvarig förälder och personal gemensamt. Föreståndarna är emellertid eniga om att i de fall då det skulle råda oenighet mellan personal och köansvarig så överväger personalens röst eftersom det är de som har ansvaret för att det blir en bra barngrupp.

Som förälder inom kooperativet är man kund till de tjänster som verksamheten producerar, det vill säga föräldern får mot betalning barnomsorg. I detta avseende liknar föräldrakooperativet vilken annan form av barnomsorg som helst. Den stora skillnaden är att föräldern får betala ytterligare en summa för att få vara med som delägare. Delägarskapet medför att man som ägare har möjlighet att lägga fram sina tankar och synpunkter på verksamheten till styrelsen som i sin tur sedan kan ta upp det i behörig ordning.

4.3.2.2 Rollen som medarbetare

Samtliga föräldrakooperativ i denna studie har någon form av arbetsplikt. Det betyder att väl inne i verksamheten får varje förälder en eller flera arbetsuppgifter. Detta kan vara i form av att bidra till någon specifik arbetsgrupp, att ta hand om städning eller vara föräldraresurs i den löpande verksamheten. Denna arbetsplikt fungerar bra på vissa håll och mindre bra på andra håll.

”Nu kan det vara svårt ibland att få alla att få föräldrarna att göra vad de skall, att engagera sig men det är likadant överallt. De kvittar vilken förening du tittar på idag så säger alla människor du pratar med att de har så lite tid. Det får vi höra jämt här.”

Detta frivilliga arbete kan emellertid ingen medlem neka att utföra. De föräldrar och familjer som inte följer kooperativets regler (stadgar) kan bli uteslutna. Detta händer

dock sällan. Innan de riskerar att bli uteslutna och av med sin plats får familjerna först varningar för sitt bristande engagemang och det är oftast tillräckligt.

För föreståndarna tjänar detta engagemang och deltagande flera syften. Dels motiverar det föräldrarna genom att de känner sig involverade och betydelsefulla, dels bistår de med arbetskraft till uppgifter som av tidsmässiga eller kostnadsmissiga skäl annars kanske blivit lidande. Deltagandet som medarbetare, beroende på förskola, är emellertid inte helt fritt. Snarare tycks engagemanget vara begränsat till de arbetsuppgifter som ”passar”. Det rör sig om att agera ett extra par ögon vid utflykter eller att laga maten. Föräldrarnas direkta deltagande i den själva pedagogiska verksamheten undviks också i viss mån med motiveringen; ”Det inte är bra för barnen med för många ansikten”. Det fanns också respondenter som menade på att de ville ta bort arbetsplikten i den pedagogiska verksamheten helt och hållet. Just beroende på de rollförvirringar som deltagandet ibland skapar.

4.3.2.3 Rollen som styrelseledamot

Inom föräldrakooperativen utgör föräldrarna ägarna och det är föreningen som utgör den juridiska personen som således har arbetsgivaransvar och ekonomiskt ansvar. Det löpande arbetet sköter styrelsen. Oftast, beskriver föreståndarna, att det är de föräldrar som är mest engagerade som frivilligt anmäler sig till styrelsearbete. Om föreningsstämman godkänner dessa personer så blir det dem. Enligt föreståndarna är det dock sällan som någon enskild medlem säger emot vid föreningsstämman. Detta, på grund av att det stundom kan vara svårt att få tillräckligt många intresserade som har både viljan, tiden och anser sig ha kunskaper tillräckligt för att ställa upp. Uppdragets längd varierar mellan ett till två år. Sedan byts de ut och nya föräldrar intar uppdragen som styrelseledamöter. Bytena sker omlott så att alla inte är nya samtidigt.

Föreståndarna i vår studie beskriver de personer som ingår i deras styrelser såsom välutbildade, välformulerade och starka. Många av dem är egna företagare och jobbar mycket.

Antalet styrelseledamöter varierar mellan kooperativen. Men ordförande, vice ordförande, kassör, sekreterare, personalansvarig och föräldratjänstgöringsansvarig tycks vara vanligaste funktionerna. Förutom dessa finns suppleanter och valberedning. Enligt föreståndarna ansvarar dessa olika ledamöter för sina respektive frågor och driften av dem. Av intervjuerna att döma tycks det mycket ovanligt att styrelsens ledamöter har någon befattningsbeskrivning. För att de skall veta vad de skall göra och vad de i praktiken ansvarar för så blir det därför, enligt föreståndarna, en ganska omfattande upplärning av de nya. I dessa byten tappas också ofta information och kunskap bort vilket uppfattas som frustrerande för de anställda som är kvar och bygger upp sin kunskap om verksamheten och dess förutsättningar. En av respondenterna beskriver detta kontinuerliga byte av styrelseledamöter som mycket äventyrligt.

4.4 Pjäsen – ett styrelsemöte

De kooperativ som ingår i denna studie har styrelsemöte en gång per månad. Då träffas styrelseledamöterna och föreståndaren. Vissa har också med ytterligare en personalrepresentant. Eftersom föreståndaren inte formellt sett är styrelsemedlem har denne heller ingen rösträtt. I vår studie fanns det emellertid ett undantag.

”Jag har ju överlevt alla styrelser så nu sitter jag med som ordinarie styrelseledamot. De säger att jag sitter på livstid.”

Under styrelsemötet diskuteras frågor som berör verksamheten och dess löpande drift. Det rör sig således i huvudsak om praktiska frågor som att ljudisolera lokalerna, hur mycket socker barnen skall få äta, semesterplanering och inte minst hur ekonomin skall kunna gå ihop. Frågor kring den pedagogiska verksamheten och dess utveckling berörs inte.

”Det skall bara vara arbetsgivargrejer på styrelsemötena. Den pedagogiska verksamheten är mitt ansvar. Säger vi nej så är det nej. Det skall inte upp i styrelsen.”

Huruvida man diskuterar statliga och kommunala planer och förändringar i regelverk som kan få konsekvenser för verksamheten på styrelsemötena varierar. Mest brukligt tycks emellertid vara att föreståndarna själva engagerar sig i dessa frågor och driver dem via sin egen intresseorganisation. Därefter informeras styrelsen om det är något av intresse.

Hur mötena uppfattas av föreståndaren är mycket upp till den sammansättning av ledamöter som finns och är således mycket situationsberoende. En del uppfattar mötena som ostrukturerade och röriga.

”Jag känner att eftersom man har en styrelse som byts ut varje år så krävs att det finns en struktur, men det har vi inte. Det är många som är okunniga när det gäller ordningen.”

Andra menar att det fungerar bra på grund av att det finns någon eller några som håller ihop mötena och hindrar alla viljor och åsikter att komma fram på en och samma gång.

”Just nu har jag flyt, våran ordförande[...].”

I styrelsesammanhang anser föreståndarna att det är viktigt att ledamöterna lägger ner tid för att sätta sig in och förstå verksamheten. Här beskriver föreståndarna att styrelsens sammansättning av lekmän inledningsvis kan vara ett problem. Detta grundar sig på att ingen av dem kan något om den föräldrakooperativa verksamhetens avtal och lagar. De har därtill sällan någon förståelse för de förutsättningar som den pedagogiska verksamheten drivs inom. En av de viktigaste förutsättningarna är därför, enligt föreståndarna, att alla inom styrelsen är flexibla, ödmjuka människor och att det finns en stor öppenhet. Fokus, menar de, måste ligga på en gemensam förståelse kring barnens bästa.

4.4.1 Multipla roller

Ett av de vanligaste problemen som föreståndaren måste hantera är just styrelsens brist på insikt kring det ansvar de tar på sig när de blir både medlemmar och styrelsemedlemmar. Som ägare och arbetsgivare är de ansvariga för all drift. Grunden till detta, tror föreståndarna, är att många föräldrar söker sig till föräldrakooperativen för att de skall få möjlighet till insyn och kunna påverka den verksamhet där deras barn är. Motivet och intresset ligger således i första hand för det egna barnet och rollen som förälder.

”Jag har sagt att barnet är viktigt men att man som förälder också måste ta sitt ansvar som arbetsgivare, det finns flera roller i det här.”

En annan viktig dimension förutom att inse att det finns flera olika roller är att styrelseledamöterna tar sin arbetsgivarroll på allvar.

” Vi har bytt styrelse precis och jag uppfattar att de inte riktigt tar allvar på sina uppgifter. Det kanske inte är så viktigt för dem. För dem är detta ideellt men för mig är det min arbetsplats.”

Denna brist på engagemang uppfattas bottna både i tidsbrist och okunskap kring sin roll.

4.4.1.1 Rollförvirring – Vilken roll spelar du nu?

När väl rollerna som kund, medarbetare och arbetsgivare klarnat framträder en ny situation. Ibland talar styrelsemedlemmarna i egenskap av kunder/föräldrar och utifrån sina önskemål kring sitt egna barn och sina egna intressen. Ibland talar styrelsemedlemmarna i egenskap av arbetsgivare. Här gäller det att kunna läsa av situationen. Detta rollbyte, menar en respondent, är i första hand svårt för föräldrarna. En annan respondent menar att rollbytet kan vara lika problematiskt för föreståndaren.

”Jag minns en gång då jag presenterade en massa utflyktsmål som vi planerade och de blev jätteengagerade och gav en massa förslag. Jag kommer ihåg att jag bara kände mig lägre och lägre för varje förslag de kom med. Jag blev nästan ledsen. Sedan hade jag utvecklingssamtal och då tog jag upp det, att jag blivit så sågad. Jag sa att där kom jag med förslag och ni som är mina arbetsgivare kom med det ena efter det andra. Som om ingenting jag sa var bra. Hon bara satt där som en fiollåda och bara gapade. Nej då, sa hon, det var så roligt att man blev så himla engagerad. Det är ju då man får tänka att nu pratar de som föräldrar.”

Så om inte rollförvirringen mellan att vara förälder och styrelseledamot vore nog så finns det, i försöken att bidra till verksamheten, också en tendens bland styrelsemedlemmarna att applicera sin yrkeskunskap och sina referensramar på en för dem många gånger okänd kontext.

”Vi hade en tradition att alla var med när vi intervjuade ny personal. Men då kom det in starka ledare från stora företag som blev helt vansinniga på att personalen var med. Det var de minsann inte på Barsebäck och SJ. Hur skulle det se ut? Det var en konflikt som varade länge. Det var tufft. Ingen ville lyssna på oss.”

Att inte kunna definiera situationen och kunna hantera rollen i en given pjäs har sina uppenbara konsekvenser. Det fungerar inte att spela Pippi i kontexten av Trollflöjten. Hur bevarar man då ansiktet? Ja, anfall är bästa försvar.

4.4.1.2 Tappa inte ansiktet – anfall!

Vid dessa tillfällen då det råder rollförvirring kan diskussionen i styrelserummet ibland urarta till rena maktkamper. Handlar det om att försvara sin roll och den legitimitet som rollen i det aktuella sammanhanget medför kan det uppfattas så här:

”Det är han mot mig. Han är arbetsgivare och jag är anställd utan rösträtt. I det förhållandet kan jag känna mig väldigt maktlös. Jag kan lägga fram det som jag önskar det och utifrån min kunskap om verksamheten men...”

Maktkampen kan också föras genom att undanhålla information, argumentationsteknik och utnyttjandet av sin formella position som styrelseledamot.

”Han är den ende som har koll på ekonomin och det han säger... hans ord är lag för de andra har ingen aning och därför kan de inte säga emot utan håller med. Jag har lite koll och konfronterar honom i summorna, men han är väldigt bra på att få med dem. Jag har också koll men det vågar styrelsen inte lita på. Jag blir jättebestört.”

I dessa situationer vinner den som uppfattas som starkast och ha mest kunskap. I annat fall fortsätter konflikten och slutar kanske inte förrän någon lämnar förskolan. Dessa konflikter behöver emellertid inte bara röra sig om person mot person. Det kan även vara ”vi mot dem”:

”När jag började här var det mycket stark dominans av föräldragruppen. De hade skjutit fram positionerna så att de trampade personalen på hälarna nästan dagligen. De hade synpunkter på allt.”

Ödmjukhet, öppenhet och flexibilitet är en förutsättning för att föräldrar kooperativet skall kunna fungera. Den personliga inställningen och insikten är en absolut nödvändighet för att kunna lösa problem i samförstånd.

4.5 Föreståndaren i rollen som regissör

Trots att det, bland de intervjuade föreståndarna, inte hör till vanligheten att ha någon rösträtt i styrelsen så uppfattar de sig kunna påverka besluten i hög utsträckning. Förutsättningarna för detta är emellertid att det råder klarhet i rollerna och att det finns, såsom föreståndarna uttrycker det, en öppenhet och en vilja att nå konsensus i diskussionerna. Att inte ha rösträtt tycks därför snarare vara en formalitet som i praktiken inte har någon större betydelse. Men hur går föreståndarna tillväga för att utöva sitt ledarskap och agera regissör?

4.5.1 Lär känna dina rollinnehavare

Föräldrakooperativ bygger på samverkan mellan såväl professionella och ideella medverkande. Av naturliga skäl skapas därför relationer som går utöver den ordinarie arbetstiden. Genom att lära känna medlemmarna och deras inställning till sina åtaganden bildar sig föreståndarna också en uppfattning om vem som kan vara lämplig för olika styrelseuppdrag. Även om det är föreningsstämman som formellt fattar beslut om styrelsens sammansättning så har personalen inverkan.

”Vi kan rådslå med föräldrarna om vem som skall ha vilka poster i styrelsen. Det är ju oerhört viktigt att det fungerar”

I vår studie innebar föräldrarnas engagemang i styrelseuppdrag att relationen mellan föreståndare och styrelseledamöter också fördjupades. På så vis lärde de känna varandra väl.

”Det kan vara väldigt kamratlig stämning, som nu vår kassör och ordförande, vi kommer oerhört bra överens och vi har jättekul ihop.”

För föreståndaren kan detta relationsskapande antas tjäna flera syften. Genom den personliga relationen kan föreståndaren finna ut vem som är vem och när, det vill säga relationen medför att föreståndaren får kunskap om vilken roll motparten vid ett visst tillfälle intar och därigenom också vad som vid det tillfället förväntas av henne. Relationen medför också att föreståndaren kan förmedla bilden av sig själv och den hon vill uppfattas som. De nära relationerna förenar således både nytta och nöje. Att dessa relationer är oerhört viktiga framkom också tydligt under intervjuerna då flera av respondenter undvek eller gled undan frågor kring konflikter. En av respondenterna

menade dock att det fanns en risk i dessa nära relationer genom att man blev för känslomässigt engagerad.

”Det kan ju också vara så att man blir lite för personlig och blir kompis med vissa. Då kan det bli väldigt svårt att vara professionell sedan när man skall prata om deras barn.”

Här var det därför viktigt att inte blanda ihop sina roller och att vara aktsam på vad man sa och i vilket sammanhang. Så även om den kooperativa idén bygger på en gemenskap som kan liknas vid familjen så är man också mån om att hålla distansen för att behålla sin professionalism.

4.5.2 Etablera ett förtroende

Föreståndarnas rådgivande roll i styrelsesammanhang väger tungt och grundar sig i första hand på att de är både högskoleutbildade pedagoger och väl förtrogna med verksamheten. Deras, med tiden, ökade erfarenhet leder också till en ökad trygghet i föreståndarrollen. Detta, menar de, medför att de med tiden blivit mindre känsliga för omgivningens förväntningar på att de behöver kunna och veta allt.

”Det känns inte svårt för mig längre att säga att det har jag aldrig tänkt på och det är klart att du har rätt. Förr tog jag det som kritik för att jag var osäker och sedan gick jag i försvar.”

Tryggheten och förvissningen om sin egen kunskap medför att föreståndarna känner sig ”tuffare”. Föreståndarna beskriver det som att de med tiden får ett kunskapsövertag som innebär att de inte måste vara så taktiska inför varje styrelsemöte. Denna kunskap gäller inte bara verksamheten och pedagogiken utan också styrelsens beteende.

”Även om jag inte kan påverka reellt så har jag ändå en kunskap om... jag kan förutse vad styrelsen kommer att ha för invändningar. Jag kan förbereda mig utefter det.”

Detta kunskapsövertag beskrivs också som att man intagit en ”mamma-roll” till styrelsen. För att erhålla förståelse och ett förtroende i styrelserummet vilar föreståndarna tungt på sin utbildning och sin kunskap om verksamheten. Förtroende tycks härav vara en viktig dimension för att kunna påverka. Ett etablerat förtroende kan också vara en anledning till att styrelsens medlemmar sällan tycks ifrågasätta föreståndarna ensamrätt på frågor rörande den pedagogiska verksamheten och dess utveckling trots att de formellt sett egentligen har den möjligheten. Förtroende för sin roll är dock inget som är bestående.

”Bytena av styrelseledamöter innebär ju att vi som personal hela tiden måste gå in och påminna om vår roll. Att det är vi som har det pedagogiska ansvaret. Det är ju inget som är bestående utan det måste vi hela tiden påminna om. Vi måste hela tiden stå upp för det vi gör.”

4.5.3 Var förberedd

Inför styrelsemötena förbereder föreståndarna de punkter som skall tas upp. De olika föreståndarna i studien gör detta på lite olika sätt men brukligt är att kontinuerligt föra minnesanteckningar, söka och samla in material som stödjer resonemanget och under personalmötet, som förläggs innan, förankra tankar och idéer innan de sedan tas upp i styrelsen.

Hur olika saker tas upp är också föremål för taktik och planering. Detta gäller speciellt om frågan anses viktig och man är mån om att få sin vilja igenom.

”Förståelsen från styrelsen. Där känner man ofta att man behöver vara oerhört förberedd om man skall få igenom någonting”

En respondent utnyttjade denna bristande förståelse från styrelsens sida och just det faktum att medlemmarna byttes ut.

” När ny styrelsemedlem tillsätts så passar vi på att berätta hur vi vill ha det från vårt håll. Det innebär att vi kan komma in och påverka varje gång någon byts ut.”

4.5.4 Berätta inte allt, ta egna initiativ och var tydlig

De krav som arbetet ställer på föreståndarna uppfattas som många och mycket varierande. Detta medför att behovet av att vara flexibel är mycket stort. För att kunna hantera denna arbetssituation behövs, enligt föreståndarna, en grundläggande struktur. För att undvika att det blir alltför många viljor och önskemål och för att skapa någon form av struktur och arbetsro beskriver flera av respondenterna att de med tiden har lärt sig att inte bjuda in föräldrarna till diskussion.

För att tydliggöra någon form av struktur arbetar föreståndarna också mycket med att vara tydliga gällande föräldrarnas olika roller. De sätter upp riktlinjer för var och när man får ta upp saker som hör hemma med en viss roll.

”Många i personalen har känt att de inte vet om de har en förälder eller arbetsgivare i hallen. Därför har jag sagt att är man arbetsgivare så kommer man in här på kontoret och pratar. Då går man in här inne, stänger dörren och så tar man det. Så markerar man en klar roll – nu är jag arbetsgivare. Där ute bland barnen är man förälder.”

Behovet av kontinuitet är också stort. Med hänsyn till att föräldrar kommer och går och styrelseledamöterna är kortvarigt på sina poster ställer det höga krav på såväl föreståndare som personal genom det kunskapsbortfall som hela tiden sker. Ett sätt undvika detta och istället bygga upp stabilitet var genom egen kunskapsutveckling inom personalgruppen. Detta kan exemplifieras genom att föreståndare och personal går olika kurser som berör fackliga och rättsliga regler och sedan efter genomgången kurs informerar arbetsgivaren om sitt ansvar.

” Men det kan vara en nackdel att det bara fungerar i korta perioder. Sedan kommer en ny engagerad förälder som vill gå och då kan vi inte hindra.”

4.5.5 Sök likasinnade

Föreståndarna beskriver sin roll som ensam. Detta gäller framförallt i styrelsesammanhang. Föreståndarna söker härav antingen att få med ytterligare en personalrepresentant som kan stödja och hjälpa till att förmedla eller så söker man allianser inom styrelsen.

”Nu har vi en ordförande som varit ett år och som valts ett år till och jag känner att hon börjar bli frustrerad på ordningen. Hon har börjat reagera och då känner jag att nu har jag min chans att gå in och stödja henne.”

4.5.6 Spela på känslor

Verksamhetens uppgift är att bedriva pedagogisk verksamhet för barn. För föräldrarna handlar det emellertid ofta om att få barnomsorg. Dessa till synes dubbla målsättningar måste föreståndaren kunna hantera. Då föräldrarna inom verksamheten redan har en plats blir därför deras omsorg om sina barn ett effektivt argument i styrelsesammanhang.

”Det gäller ju att alltid kunna motivera varför. Alltid är det barnens bästa, att motivera utifrån barnens synpunkt och hur det påverkar dem. Det är ju det som är det bästa med föräldrakooperativ. Tar man diskussionen utifrån barnens bästa och inte för att vi gör det för oss själva när man lägger fram det för styrelsen och samtidigt poängterar att de är barnens föräldrar, så går det nästan alltid hem.”

4.5.7 Utnyttja situationen och ha roligt

De föreståndare som varit en längre tid på sin befattning beskriver slutligen att deras erfarenhet bidragit med att kunna se det positiva.

”Sen är vi ju ett föräldrakooperativ. Det är ju en stor fördel i många grejer och då vill man ta tillvara på det – vad föräldrarna tycker och tänker. Samtidigt tycker jag det är roligt för då kan det komma upp sådana förslag som man tänker är helt sinnessjuka men som när man sen satt sig ner och tittat på är ganska fräcka liksom. De tittar ju inte så smalt som vi gör liksom.”

Att vara många som vill vara med och bestämma och komma med synpunkter kan vara en tillgång. Något som alla kan lära sig av. En förutsättning tycks dock vara att det finns en väl etablerad struktur, att alla har sina roller och att dessa tydliggörs. För föreståndarnas personliga del tycks det också handla mycket om att de skall inse den position de har.

” Jag har ju ingen rösträtt i styrelsen. I relation till det engagemang man visar så gäller det ju att man känner sig belönad i slutändan. Det känns som vi är ganska fria att styra ganska mycket själva. Man förlitar sig inte till fullo på dem utan vi klarar oss ganska bra och vi tar ett stort ansvar.”

5. Den dansanta föreställningen

I följande analys ser vi föreståndarens utövande av sitt ledarskap som en påverkansprocess utifrån teatermetaforen. Föreställningen utgår ifrån föreståndaren, här i rollen som danslärare. Kapitlet börjar med att redogöra för elevernas (föräldrarnas) förväntningar på dansläraren i dennes roll som ledare och chef och går sedan över till att diskutera danslärarens förutsättningar och metoder för att påverka elevernas beteenden så att de kan lära sig att dansa.

Danslärarens positionella makt diskuteras i avsnitt 5.2. Här lyfts även fram betydelsen av det multipla rollsystem som föräldrakooperativen utgör och de konsekvenser som detta får för den legitima makten. I avsnitt 5.3 analyseras de personliga relationernas betydelse och därmed också det som benämns som referensmakt. Med social förmåga och taktkänsla kan dansläraren vägleda i en läroprocess som präglas av närhet och distans. Danslärarens kunnande och expertis diskuteras sedan i avsnitt 5.4. och följs i avsnitt 5.5 upp med dels hur denna kunskap används för att lära ut, dels hur dansläraren säkerställer fortsatt expertkunnande. Ibland vill eleverna ta över danslärarens roll – då kan det bli konflikt. Frågan är då; Vem har makten och vilken makt har betydelse?

För att underlätta förståelsen av metaforen och dess koppling till teorin har vi valt att kursivera och feta de nyckelord som är aktuella i respektive avsnitt.

Välkommen till en dansant föreställning!

5.1 Förväntningar på dansläraren

Organisationer bildas i ett syfte och med en målsättning (Sjöstrand 1999). Det är med hänvisning till detta syfte och denna uppgift som medlemmarnas engagemang behöver koordineras och samordnas. Ledarens uppgift kan därmed sägas vara att genom kollektiv handling driva och utveckla verksamheten i riktning mot de mål som förverkligar organisationens syfte. Ett föräldrakooperativt daghem har till uppgift att bedriva barnomsorg med målsättningen att den skall vara en pedagogiskt bra verksamhet för barn. Denna uppgift är också det som motiverar och engagerar föreståndarna enligt denna studie. De personer vi talat med vill driva och utveckla och den möjligheten anser de sig ha inom föräldrakooperativen.

Föreståndaren är vad man kan benämna som arbetsplatschef. För att kunna fungera som en god sådan är det enligt vår bedömning viktigt att föreståndaren har kännedom om vad ansvaret innebär och vilka förväntningar som finns i rollen som ledare och chef. Vanligtvis tydliggörs detta i någon form av befattningsbeskrivning. I denna studie varierar emellertid förekomsten av sådana. En anledning till detta tycks vara att föreståndarnas arbetsgivare, representerad av styrelsen, inte alltid själva är klara över sitt ansvar, befogenheter och uppgifter. Detta medför att föreståndarens dito blir oklart. Av intervjuerna att döma tycks emellertid **förväntningar kring föreståndarnas roll, uppgifter och ansvar** innefatta att:

- Som arbetsplatschef och medarbetare driva och utveckla en verksamhet för barn
- Skapa en kooperativ anda

- Vara professionell i sitt yrkesutövande
- Företräda verksamheten och vara professionell i kontakter med styrelse, kommun etc.

Utifrån detta är föreståndarnas egna beskrivningar av sin roll såsom spelande tränare, samordnare, konflikthanterare, pedagogisk ledare och så vidare förståeliga.

De handlingar som föreståndaren i egenskap av ledare företar sig för att förverkliga organisationens syfte föregås av beslutsprocesser där alternativ vägs för och emot. Övervägandena i beslutsprocessen består i en bedömning av situationen där handlingen skall ske och utifrån förväntade konsekvenser. Bedömningen görs dels utifrån hur föreståndaren värderar handlingsalternativen, det vill säga den nytta som de förväntade konsekvenser har, dels utifrån de resurser som föreståndaren uppfattar finns till sitt förfogande.

Ju fler resurser som står till förfogande, desto större handlingsfrihet och desto fler handlingsmöjligheter. Dessa resurser kan också beskrivas såsom ledarens grad av makt vilka kan botten i olika källor (French och Raven 1959).

5.2 Får jag lov – dansläraren bjuder upp

Genom sin anställning såsom chef tilldelas den anställda ledaren en *positionell makt*. Detta innebär att denne person har den *legitima makten att fatta vissa typer av beslut* i kraft av sin titel. Vanligtvis gäller denna legitima makt i relation till underordnade och denna ordning är också i de flesta fall allmänt accepterad bland de underordnade och av omgivningen. Belöningar och bestraffningar är också kopplade till denna positionella makt (Yukl 2002).

I denna studie har vi fokuserat på den föräldrakooperativa styrformen och förutsättningarna för föreståndarna att utöva sitt ledarskap. Föreståndarna i kooperativen är anställda såsom arbetsplatschefer och borde, formellt sett genom sin anställning ha en legitim makt att fatta vissa typer av beslut som gäller verksamheten och anställda inom den. Då klagande befattningsbeskrivningar emellertid inte alltid är normen så medför det att ansvar, arbetsuppgifter och befogenheter uppfattas som oklara. Blir de förväntningar som finns på föreståndaren i dennes roll som ledare blir som en konsekvens av detta otydlig. Föreståndaren måste härav pröva sig fram genom ”trial and error”.

Även om det förväntas av ledaren att ta initiativ och visa handlingskraft så är denna process i ett föräldrakooperativ på intet sätt en lätt uppgift då kunderna tillika medarbetarna i verksamheten är underordnade föreståndaren samtidigt som de utgör föreståndarens överordnade. Om föreståndaren inte kan läsa av situationen och definiera den korrekt är det möjligt att föreståndarens agerande inte uppfattas som legitimt av föräldern. Enligt Goffmans (2000) resonemang leder det till att föreståndaren ”tappar ansiktet” och som en konsekvens av detta kan förtroendet, enligt teorin om Social Exchange, för föreståndaren snabbt skadas och dennes roll som effektiv ledare hotas. Föreståndarens sociala förmåga och förmåga att kunna läsa av situationen blir härav avgörande för huruvida agerandet skall uppfattas som acceptabelt eller ej likväl som legitimt eller ej. Denna förmåga kan antas vara beroende av hur väl föreståndaren känner organisationen och dess medlemmar som individer. Baserat på detta antagande

så medför det även att föreståndarens förutsättningar att effektivt utöva sitt ledarskap skulle vara större i en organisation där han eller hon varit en längre tid och således känner dess medlemmar.

Ytterligare en faktor som bidrar till otydligheten kring den legitima makten utgörs av det faktum att arbetsgivarna kontinuerligt kommer och går. De befogenheter som föreståndaren prövat sig fram till kan därmed förändras alltefter att föräldrakooperativens styrelser byts ut och nya kommer till.

Den kooperativa styrformen medför att det är kunderna (barnens föräldrar) som genom sitt medlemskap i kooperativet har den formella och legitima makten att besluta i frågor som rör verksamhetens mål och inriktning. Det är också föreningen som förfogar över de mest synliga formerna för belöning och bestraffning, till exempel uteslutning. I de kooperativ vi besökt har föreståndarna, med undantag av en, ingen formell plats i föräldrakooperativens styrelse. Detta betyder att föreståndarna i relation till styrelsen inte har någon legitim makt att kunna påverka i dessa sammanhang. Föreståndarnas möjligheter att påverka och utöva sitt ledarskap inom denna kontext får härav botten i andra källor. Vår studie visar att dessa källor till makt emellertid är så starka och betydelsefulla att den formella platsen med dess legitimitet i praktiken sällan får betydelse i styrelserummet. Undantaget utgörs i konfliktsammanhang.

5.3 Dansläraren lär känna sina elever

Som avsnittet tidigare antydde så är föreståndarens legitima makt i ett så kallat multipelt rollsystem på intet sätt given. Inte heller är den lika klart uttalad och tydlig såsom man kan anta är brukligt i en industriellt präglad organisation. Eftersom föreståndaren måste pröva sig fram i samspel med föräldrarna så kan man beskriva ledarskapet inom ett kooperativ som en *social process* vilken innefattar att föreståndaren måste söka förstå och påverka de *rollförväntningar* som finns i olika situationer. De beroendeförhållanden som finns mellan föreståndare och föräldrar i deras olika roller medför att föreståndarna är tvingade att utveckla ett ledarbeteende som är förenligt med de olika förväntningar som ställs. Föreståndarens stora utmaning ligger därmed i osäkerheten att veta vem det är som står framför i olika situationer och kunna förutse vilken respons som föreståndarens beteende kan ge.

Att *bygga upp gynnsamma utbytesrelationer* och ett förtroende för sig själv och sin roll stärker enligt teorin om "Social Exchange" ledarens möjligheter att agera (Hollander 1979 i Yukl 2002). Denna förmåga bygger på ledarens personliga karaktär och integritet och kan under gynnsamma förhållanden leda till en positiv spiral där föreståndarens beteende blir uppskattat och bekräftat vilket leder till än större förtroende och frihet att agera. På detta sätt skapas en personlig makt (Yukl 2002).

5.3.1 En förutsättning för danslektionens upplägg

Föreståndarna i studien lägger ner mycket tid på att utveckla goda relationer med föräldrarna inom kooperativen. Detta är, enligt vår uppfattning, ett sätt att *samla information* om de rollförväntningar föräldrarna har på föreståndaren såväl som att lära sig känna igen den roll som föräldern för tillfället spelar. Baserat på denna information kan föreståndaren sedan skapa sig en uppfattning om vilket beteende som uppfattas som

acceptabelt och hur strategierna för påverkan i just den specifika relationen bör utformas. Detta kan jämföras med Argyles (1991) resonemang om behovet av social förmåga för att kunna åstadkomma framgångsrikt samarbete. Råder det en god och vänskaplig relation underlättas och tydliggörs rollförväntningarna på ömse sidor. Förutsättningarna för att skapa gemensam förståelse kan härav antas vara större. Tydliggörandet av rollförväntningar gör det också lättare för föreståndaren att förutse föräldrarnas beteende. Baserat på denna förväntade konsekvens underlättas också föreståndarens möjligheter att **välja strategi för påverkan**.

Föreståndarens möjlighet att påverka beror därmed i hög grad på hur väl relationen mellan föreståndaren och den aktuella föräldern fungerar. Relationens art och det förtroende som föreståndaren lyckas skapa för sig själv kan benämnas som föreståndarens referensmakt (French och Raven 1959).

De välutvecklade relationerna tillsammans med verksamhetens art (barnomsorg) ger också förutsättningar att använda sig av "influence tactics". Att vädja till styrelsen såsom föräldrar och att de såsom förälder skall se till barnens bästa utgör en mycket effektiv taktik vilken bygger på att varje förälder har en djupt rotad beskyddarinstinkt och omsorg om sitt barn. Denna taktik, som samtidigt som den bygger på känslor även kan ses som en utbytestaktik (Yukl 2002), innebär att föreståndarna utnyttjar de multipla roller som föräldrarna har till sin fördel istället för att se dem som ett problem. De många gånger familjära relationerna ger också möjlighet att utnyttja vänskapliga band. Detta kallas för inställsamhet (Yukl 2002). Ordet låter kanske inte så trevligt men utan det skulle, enligt vår bedömning, säkerligen ingen ledare kunna utöva sitt ledarskap. Vem sågar medvetet av den gren de sitter på?

Det finns emellertid en risk med dessa nära relationer. Närheten är förvisso en förutsättning för att kunna hantera rollkomplexiteten. Samtidigt innebär den ett hot för det förtroende och de förväntningar som är kopplade till ett professionellt yrkesutövande. Föreståndaren har härav behov av att hela tiden balansera mellan närhet och distans.

Att utveckla goda relationer tjänar inte bara i syfte att bygga upp ett förtroende för sig själv såsom en trevlig och sympatisk person, en referensmakt som sedan kan utnyttjas på olika sätt. Det handlar också om att bygga upp ett förtroende för den kunskap som man besitter.

5.4 Jag för och jag kan det här

Samtliga föreståndare i studien är högskoleutbildade förskolelärare och har en mångårig erfarenhet av arbete som såväl förskolelärare som föreståndare inom föräldrakooperativ. Ställt i relation till föräldrarna så är föreståndarna anställda som experter med specialkunskaper för att utöva ett professionellt lönearbete.

5.4.1 Från ideell till professionell

Från att ha varit organisationer med tydlig familjekaraktär så har kooperativen i denna studie utvecklats mot att alltmer bli professionella organisationer. Denna utveckling har skett genom lagstiftning (kravet på behörig högskoleutbildade pedagoger) men också

genom att den successivt vuxit fram inom kooperativen alltefter man sökt vägar för att bli effektivare i sin beslutsfattning.

Att förskolelärare blivit *en profession med en egen professionskultur* medför också att denna kulturs normer och värderingar ställs i relation till och värderas gentemot andra kulturer. I vissa fall kan detta leda till så kallade *kulturkrockar*. Ett tydligt sådant exempel i studien berörde den situation då en föreståndare tillsammans med personal ville genomföra anställningsintervjuer enligt den demokratiska tradition som arbetslaget inom kooperativet utvecklat. Detta ansågs av föräldern inom styrelsen vara ineffektivt och därmed ett irrationellt beteende utifrån dennes syn och sitt industriella perspektiv. Konsekvensen blev en maktdemonstration om vilken verklighet som skulle gälla (Berger och Luckman 1966). Striden ledde fram till en skadad relation som fick konsekvenser för det fortsatta arbetet under lång tid.

Utvecklingen mot en mer professionell organisation medför också *förändringar kring det förväntade engagemanget* hos medlemmarna i kooperativet. Vid föräldrakooperativens uppstart beskrevs de som storfamiljer där engagemanget var stort. Medlemmarna engagerade sig till ”kropp och själ” för att nå gemensamma mål och det var viktigt att nya medlemmar skulle passa in i den ”kooperativa andan.” I takt med lagstiftning och kooperativens egen upplevelse av ineffektivitet fann man att denna struktur behövde förändras. Ju mer professionella kooperativen blivit desto större har behovet av tydlig arbetsfördelning och klara roller blivit. Förväntningarna och kraven på medlemmarna har i samband med detta också blivit förändrade. I denna professionella organisationen förväntas medlemmarna kunna spela respektive roll de innehar och inte förväxla dem med rättigheter och skyldigheter som hänför sig till en annan roll. Förväntningar på föräldrarnas engagemang blir också starkt kopplat till den roll de förväntas spela.

Denna utveckling från ”storfamilj,” med sina förväntningar och krav på medlemmarna, till en professionell organisation leder också till oklarheter och missförstånd.

Genom Baumans (1990) resonemang kring skillnaden mellan gemenskap och organisation kan dessa oklarheter antas ha sin förklaring i att de olika sammanslutningarna är förknippade med olika förväntningar och därtill även tillgodoser våra behov på olika sätt. De kan sägas ha olika nytta. ”Storfamiljen” utgör en grupp där man förväntas vara med till kropp och själ och således, förutom eventuell uppgift, finns här även ett nära emotionellt utbyte. I organisationen däremot förväntas man spela sin roll (göra sin uppgift). Man behöver inte vara emotionellt engagerad. Relationen kan därför mer liknas vid en ekonomisk transaktion. Behovet uppstår genom ”division of labour” och nyttor byts mellan parterna genom en förhandling där värdet för respektive part avgör priset (Bauman 1990 samt Argyle 1991).

Förväntningarna på föreståndarna i ett föräldrakooperativ är att kunna hantera båda dessa till synes oförenliga förväntningar och krav som familjen respektive organisationen ställer. De förväntas att som professionella yrkesutövare driva och utveckla organisationen och de förväntas också att skapa den ”kooperativa andan” där engagemang och emotionellt utbyte kan antas utgöra grundpelarna. Hur hanterar då föreståndarna detta?

5.4.2 Jag är professionell...

Såsom *professionella experter* med ansvar att driva och utveckla den pedagogiska verksamheten upplever föreståndarna att föräldrarna, med fokus på styrelsen, ofta har en bristande förståelse för sitt ansvar såsom arbetsgivare och att de har bristande kunskaper om vilka arbetsuppgifter som vilar på dem. De uppfattas heller inte ha kunskap om den ”pedagogiska världen”. Detta bedömer föreståndaren orsakas av att ledamöternas intresse för verksamheten i första hand ligger i föräldrarollen samt att det rör sig om en lekmanastyrelse som således är arbetsgivare på sin fritid. Det kontinuerliga utbytet av styrelsemedlemmar försvårar, enligt föreståndarna, också kompetensuppbyggnaden.

Tydliggörandet av de olika roller som en förälder har inom kooperativet, söker föreståndarna kontinuerligt arbeta med. I vår studie sker detta arbete med hjälp av olika markeringar i *utbildande och fostrande* syfte. Föreståndaren söker således på ett ibland mycket subtilt sätt ”undervisa” föräldrarna om önskvärt beteende i olika situationer. Hur bra respektive hur snabbt det går är beroende på den relation föreståndaren har med den enskilde föräldern. Det gäller att hela tiden kunna definiera situationen och avgöra huruvida föräldern anser att föreståndarens handlande kan ses som acceptabelt och legitimt.

I vissa situationer går föreståndarna rakt på sak berättar för föräldrarna att de till exempel har ett arbetsgivaransvar och att detta medför vissa skyldigheter. Dessa *rationella argument* (Yukl 2002) som syftar till att få föräldrarna att ta sitt ansvar tycks enligt studien inte bereda några större problem då brister här, enligt föreståndarna, oftast bottnar i att föräldrarna fokuserar sin föräldraroll och i många avseenden inte inser sitt arbetsgivaransvar.

Den bristande kunskap som finns hos föräldrarna inom styrelsen om deras specifika arbetsuppgifter och arbetsfördelningen är däremot lite mer komplext. Här handlar det inte om ansvaret som sådant utan kunskapen om vilka arbetsuppgifterna egentligen är och följaktligen vilka som skall skötas av vem och var gränserna går. Att föreståndarna uppfattar att föräldrarna i styrelserna som oklara över sitt ansvar, sina befogenheter och uppgifter medför ju att föreståndarens dito blir oklart. Detta leder till att många saker faller mellan stolarna och kunskap faller bort. Vi kan se att föreståndarna hanterar dessa oklarheter lite olika.

Ett sätt att hantera föräldrarnas okunskap är genom ömsesidig anpassning (Bang 1999) eller *handlingar i samförstånd* (Habermas 1996). Detta tycks av intervjuerna vara den form som förespråkas och som också är mest förekommande. I dessa fall talar föräldrar och föreståndare öppet om det ansvar och de arbetsuppgifter som finns inom verksamheten. Med tillhörande befogenheter anges sedan i arbetsbeskrivningar för samtliga. Dessa dokument revideras och nytillkomna föräldrar får under sin upplärningsperiod möjlighet att sätta sig in i sina arbetsuppgifter. Processen sker under *samarbete* och kräver enligt föreståndarna att föräldrarnas personlighet och beteende präglas av ödmjukhet. Föreståndarna betonar även sin egen roll i detta sammanhang och menar att det är viktigt att vara lyhörd, förstående och flexibel gentemot föräldern. Denna insikt hos båda parter om det ömsesidiga beroendeförhållandet och deras gemensamma strävan efter ömsesidig förståelse utgör enligt Habermas (1996) en förutsättning för det kommunikativa handlandet. Det är också en förutsättning för att kunna nå de gemensamma målen. Vår bedömning är att denna process förvisso kräver ömsesidighet men att den i första hand handlar om att föreståndaren inte visar sin

erfarenhet och expertkunskap utan tar ett steg tillbaka och inte direkt påtalar lösningar. Föreståndarens taktik är istället att bjuda in till samförståndslösningar och delaktighet till något som de i praktiken har en lösning på, så kallad **konsultering** (Yukl 2002). Här finns således en fin balansgång mellan å ena sidan vilja påverka "för mycket" vilket kan leda till ett bristande engagemang från föräldrarna, å andra sidan påverka för lite vilket kan leda till en ohållbar arbetsbörda för föreståndaren.

Denna konsultativa taktik kompletteras i flera fall med vad Habermas (1996) benämner som **strategiskt handlande**. I vår studie exemplifieras detta med handlingar som dels föregår själva förhandlingen om roller och arbetsuppgifter, dels sker i själva förhandlingsögonblicket. Genom det faktum att föreståndaren bygger upp förtroendefulla relationer och lära känna medlemmarna söker föreståndarna också att finna "lämpliga eldsjälarna" för nästkommande styrelse. Genom att **utnyttja** dessa **vänskapliga band** och tala väl om vissa personer tjänar denna "lobbyverksamhet" till att säkerställa ett gott samarbetsklimat och fortsatta samförståndslösningar. Det strategiska handlandet kan också ske vid själva förhandlingen kring roller och arbetsfördelning genom att föreståndaren vid byte av styrelsemedlem av olika skäl förordar en önskvärd arbetsfördelning. Önskad arbetsfördelning har i vår studie exemplifierats av bekvämlighetsskäl (vill inte ta i lönediskussionerna på grund av rollkonflikten chef/medarbetare) och skäl som har att göra med att säkerställa kompetens inom organisationen (jag går på arbetsgivar kurserna, jag har all kontakt med kommunen). Eftersom styrelsen har bristande kunskaper om vilka arbetsuppgifterna består i, är det heller ingen som kan ifrågasätta föreståndarens utökande av sitt handlingsutrymme.

För att det strategiska handlandet skall fungera förutsätts list. Är någon av parterna däremot uppenbart inriktad på att få igenom sin vilja baserad på sina egna intressen och utgår ifrån sin egna personliga uppfattning om vad som är verkligheten så skapar detta handlande lätt underlag för konflikt (Habermas 1996). I dessa sammanhang kommer maktanspråk och frågor om tolkningsföreträde in (Berger och Luckman 1966). Ett exempel på detta i studien berörde föreståndaren som ville ge ekonomiansvarige föräldern råd gällande budget. Vår tolkning av denna händelse är att ekonomiansvarige uppfattade situationen såsom att föreståndaren dels var inne på "hans revir", dels uttalade sig om något som enligt hans uppfattning inte ingick i föreståndarens yrkeskunskap, därav reaktionen.

5.4.3 ... i mina armar är du trygg

Förväntningarna på att föreståndaren skall ansvara för drift och utveckling av den pedagogiska verksamheten såsom professionella yrkesutövare kompletteras i ett föräldrakooperativ också av förväntningarna på att de skall vara motorn i skapandet av den "kooperativa andan." En av respondenterna uttryckte sin roll som "mamma" vilket vi uppfattar som mycket talande för vad det handlar om. De konnotationer vi har till ordet mamma och mammas roll innefattar bland annat trygghet, kärlek, omsorg, skapandet av samhörighet och uppmuntran, det vill säga ord som i första hand förknippas med familjen och riktigt nära vänner. Men en mammas handlingar är sällan planlösa. Hennes handlingar tjänar till att fostra barnen och vägleda dem till önskvärt beteende. I detta arbete utgör **expertmakt, referensmakt och belöningsmakt** viktiga ingredienser (French och Raven 1959).

I vår studie uppmuntrar föreståndarna föräldrarnas engagemang på olika sätt. Detta sker genom en kombination av utbytestaktik, konsultering och samarbete (Yukl 2002) Genom arbetsplikten "bjuds" föräldrarna under trevliga former in i verksamheten för att på så sätt känna sig delaktiga och betydelsefulla. Föreståndarna kan genom detta sägas ha en viss form av belöningsmakt. Mycket av detta engagemang är förvisso formulerat som ett krav i kooperativens stadgar men oavsett så är föreståndarnas förmåga att motivera till engagemang viktigt då föräldrarnas arbetsinsatser är en viktig förutsättning för att verksamheterna skall fungera. Det engagemang och det arbete som föräldrarna utför avgörs och styrs i stor utsträckning av föreståndaren. Det är denne som uppfattar behov av arbetsuppgifter som föräldrarna lämpligen kan sköta. I merparten av de kooperativ vi besökt innebär detta att dessa aktiviteter planeras så att föräldrarna inte är delaktiga i den pedagogiska verksamheten bland barnen. Föräldrarna möter således inte föreståndarna i deras roll som professionella yrkesutövare. Föräldrarna har därmed inte heller möjligheten att ifrågasätta expertisen.

5.5 Jag kan alla dansstegen

Föreståndarnas utbildning och yrkeserfarenhet, grunden för deras *expertmakt*, ger förutsättningar för att kunna påverka genom *rationella argument* (Yukl 2002). Detta görs också i hög utsträckning. Framförallt när man har en målsättning som man anser viktig att nå. Det faktum att föräldrarna beskrivs som välformulerade, välutbildade och starka accentuerar sannolikt också behovet av denna typ av argumentering. De rationella argumenten stöds, förutom de *känslomässiga argument* vi förut nämnt, också genom så kallade "*legitimeringstrick*" (Yukl 2002). Taktiken bygger på att föreståndarna legitimerar sina synpunkter och förslag med hänvisning till officiella styrdokument som stat och kommun föreskriver (till exempel läroplanen eller kommunala beslut) men också med hänvisning till hur andra privata förskolor löser olika saker. Denna legitimeringstaktik är möjlig tack vare den *informationsmakt* (French och Raven 1959) som föreståndarna har och som de själva valt att ta kontroll över genom sitt engagemang i intresseorganisationer och ansvar för kommunala kontakter. Den information som föreståndarna erhåller via dessa kontakter leder till ett informationsövertag vilket bygger upp och förstärker deras expertmakt ytterligare.

I denna studie förfogar den föräldrakooperativa styrelsen i princip över den legitima, tvingande och belönande makten som utgör centrala delar av den positionella makten. Yukl (2002) hävdar att även informationsmakten hänförs till den positionella makten. Enligt detta resonemang borde således informationsmakten ligga hos styrelsen. Så är emellertid inte fallet. Sannolikt beror detta på den kooperativa styrformen vilken innebär att styrelsemedlemmar kontinuerligt byts ut. Detta i sin tur medför svårigheter att bygga upp respektive bevara kunskap inom styrelsen. Informationsmakten finns därför tack vare föreståndarnas egen försorg hos föreståndarna och blir enligt vår bedömning mer kopplat till uppbyggnaden av den personliga makten i form av såväl expertmakt som referensmakt.

5.5.1 Takten är viktig annars blir det kaos

En annan dimension av *informationsmakten* som kanske inte i första hand berör tillgången till information utan snarare kontrollen över dess distribution utgörs av hur

föreståndarna hanterar medlemmarnas synpunkter på den pedagogiska verksamheten. Föreståndarna nämner att de med tiden alltmer *undviker att bjuda in till diskussioner* kring den pedagogiska verksamheten. Att föreståndarna styr bort dessa frågor motiveras de med att verksamheterna har behov av kontinuitet, ordning och struktur och att de ständiga bytena av styrelsemedlemmar hotar denna kontinuitet. Denna motivering har stora likheter med Sjöstrands (1999) resonemang om organisationens utvecklande av en social ordning och hur organiseringen utgör ett sätt att skapa stabilitet och trygghet för dess medlemmar. Föreståndarna vill med andra ord inte ha för många viljor att ta hänsyn till eftersom det kan bidra till att skapa osäkerhet. Att styra bort diskussionen kring den pedagogiska verksamhetens drift och utveckling så att det blir en "icke-diskussion" är enligt vår uppfattning ett uttryck för informationsmakt. Att inte heller frågan diskuteras i styrelsesammanhang utan hänvisas till den "ensamrätt" föreståndaren har såsom expert ligger också i linje med att det i denna studie finns en starkare koppling mellan personlig makt och informationsmakt än mellan positionell makt och informationsmakt.

5.6 Jag för - inte du!

Ledarskapet inom ett kooperativ kan beskrivas som en social process där föreståndaren genom att utveckla goda relationer måste söka förstå och påverka de rollförväntningar som finns på dennes roll i olika situationer. Misslyckas föreståndaren i att förutse förväntningarna kan detta leda till en konflikt och hotbild som kan skada förtroendet för föreståndaren i rollen som en sympatisk och effektiv ledare. Eftersom det klassiska top-down-perspektivet, att utnyttja sin positionsmakt, inte står öppen i en kooperativ verksamhet måste föreståndaren på ett mycket omsorgsfullt sätt använda sig av den personrelaterade makten. Dessa former av makt är enligt vår bedömning såpass starka att den formella positionsmakten egentligen saknar betydelse (undantag konflikter).

Den "ensamrätt" för driften och utvecklingen av den pedagogiska verksamheten som föreståndaren har bygger på deras, i sammanhanget, *unika nytta och kunskap*. Deras makt såsom experter skulle, enligt teorin om "Social Exchange Theory" snabbt försvinna om styrelsen delade denna kunskap (Emerson i Cook 1987). Att föräldrarna i styrelsen har en bristande kunskap om pedagogik och pedagogisk verksamhet kan härav ses som en förutsättning för föreståndarnas handlingsutrymme och frihet att tillsammans med personalen driva och utveckla verksamheten. Utan denna *expertmakt* så skulle föreståndarna sannolikt vara tämligen maktlösa. Härav blir det fullt rationellt att föreståndarna nämner att de ständigt måste gå in och påtala sin expertis. Ombytet av lekmän i styrelsen medför vidare att denna maktposition inte för alltid är given. Föreståndarna måste därför inför varje ny medlem markera sin kunskap och sin expertis i syfte att erhålla bekräftelse för sin särprägel och sin status (jfr Tajfel 1981). Endast på detta sätt kan rollen och dess fortsatta legitimitet motiveras.

Vår bedömning är att detta behov av gränsdragning också utgör en bidragande förklaring till de reaktioner som uppkommer när någon förälder vill vara operativ och aktivt vara med och bestämma på "föreståndarens scen/dansgolv". Själva definitionen av situationen är en förhandling där maktanspråk kan skapa en hotbild. Den som känner sig mest hotad reagerar med försvar. Reaktionen tycks vara beroende av föreståndarens

egen erfarenhet och trygghet i sin roll och för de mindre erfarna så tycks föräldrars försök och vilja att påverka leda antingen till konflikt eller tolkas som kritik.

I **konfliktfallet** är vår bedömning att det rör sig om **kulturella skillnader** som kommer till ytan i olika former av maktkamper (jfr Tajfel 1981 samt Berger och Luckmann 1966). Studien har exemplifierat detta genom flera fall där en förälder anser sig ha kunskap och använder "sin verklighet" som referensram. Inte sällan nyttjar föräldern även sin formella position med dess legitima makt vid dessa tillfällen. Föreståndaren å sin sida åberopar sin yrkeskompetens och den profession som föreståndaren står för. Det tycks av intervjuerna inte vara ovanligt med denna typ av styrkedemonstrationer. De nämns förvisso inte som konflikter utan som heta diskussioner. Föreståndarens fördel vid dessa maktkamper är emellertid att "orosmakaren" förr eller senare lämnar organisationen av naturliga skäl. I **bristen på legitim makt** gäller det således för föreståndaren att vara flexibel och uthållig och söka vårda respektive bygga upp såväl sin referensmakt som expertmakt igen.

I fallet med att tolka påverkansförsök som kritik mot den egna professionen så antyder studien att detta minskar med erfarenhet och med den ökade kunskapen om att kunna läsa av de olika rollerna. Med ökad erfarenhet och stärkt yrkesidentitet hos föreståndaren tolkas medlemmarnas och styrelsens försök till påverkan mer som "sinnessjuka idéer" eller tips vilka kan tjäna som inspiration och stimulera till eget nytänkande. Detta ses då som den positiva sidan av föräldraengagemanget. Skulle emellertid någon påtala sin formella rätt och vilja ändra verksamhetens pedagogiska inriktning då blir det stop, "hit men inte längre". Detta gäller oavsett föreståndarnas yrkesmässiga arbetslivserfarenhet.

5.7 Sammanfattande slutsatser

Den här studien bygger på semistrukturerade intervjuer för att analysera vad den föräldrakooperativa styrformen har för påverkan på ledarskapet och hur detta utövas. Det grundläggande antagandet utgår ifrån att själva organisationsformen med dess styrning utgör ett pedagogiskt problem där frågor om roller, social identitet och makt blir aktuella i utövandet av ledarskapet.

Föreståndarens roll inom föräldrakooperativet är multipel. De agerar som ledare, medarbetande tjänstproducenter och såsom anställd även underordnad till ägarna. I rollen som ledare förväntas föreståndarna att:

- Som arbetsplatschef och medarbetare driva och utveckla en verksamhet för barn
- Skapa en kooperativ anda
- Vara professionell i sitt yrkesutövande
- Företräda verksamheten och vara professionell i kontakter med styrelse, kommun etc.

För att kunna driva och utveckla verksamheterna i enlighet med dess målsättningar och syfte är föreståndarna beroende av att kunna utöva ledarskap det vill säga påverka beteenden hos organisationens medlemmar. Vi har i denna studie fokuserat på hur föreståndarna utövar ledarskap i relation till föräldrarna. Föreståndarens möjligheter att

påverka är i sin tur beroende på de resurser, den makt, föreståndaren uppfattar står till förfogande.

Rent formellt förfogar föräldrarna i princip över den legitima, tvingande och belönande makten. Dessa källor till makt utgör också de centrala delarna av den positionella makten (Yukl 2002). Den legitima makt som föreståndaren via sin anställning såsom ledare enligt gängse normer borde ha är inom föräldrakooperativen på intet sätt given då även föräldrarna innehar multipla roller. Ledarskapet kan därför bäst beskrivas som en social process där föreståndaren genom att utveckla goda relationer måste söka förstå och påverka de rollförväntningar som i olika situationer. Misslyckas föreståndaren att förutse förväntningarna kan detta leda till att föreståndarens handlingar inte anses som acceptabla och legitima. En sådan händelse kan skada förtroendet för föreståndaren i dennes roll som effektiv ledare. Ledarskapet handlar härav om att genom personliga relationer testa sig fram till vad man kan (får lov) respektive inte kan (inte får lov) göra.

Yukl (2002) hävdar att även informationsmakten hänförs till den positionella makten. Enligt detta resonemang borde således informationsmakten ligga hos föräldrarna. Vår bedömning är emellertid att så inte är fallet. Sannolikt beror detta på att de föräldrakooperativa verksamheternas styrelser kontinuerligt byts ut. Detta i sin tur medför svårigheter att bygga upp respektive bevara kunskap. Informationsmakten finns därför tack vare föreståndarnas egen försorg hos föreståndarna och blir enligt vår bedömning mer kopplat till uppbyggnaden av den personliga makten.

För att kunna utöva sitt ledarskap och påverka medlemmarnas beteende i önskvärd riktning är det vår uppfattning att det krävs en stor social förmåga. Detta grundas i verksamheternas rollkomplexitet. Föreståndarnas är beroende av att bygga upp ett förtroende dels för sig själva som personer (referensmakt), dels för sitt expertkunnande (expertmakt). Detta är en delikat uppgift då varje situation kräver sin definition av situationen och således unika presentationer av sig själv inför varje unik förälder. För att lyckas är det A och O att bygga upp gynnsamma utbytesrelationer. Det gäller att hålla balansen mellan att vara nära personlig vän och att vara professionell i sitt yrkesutövande. Det gäller också att skapa en balans så att föräldrarnas engagemang inte får negativa konsekvenser för yrkesutövandet. Närhet och distans.

Föreståndarna i denna studie utövar sitt ledarskap genom en mängd ”influence tactics”. I huvudsak handlar det emellertid om ”tactics” som hänför sig till den personliga makten. Samarbete, konsultering, känslor och personlig vädjan har vi funnit utgör strategier för att bygga upp och bevara föreståndarnas referensmakt. Rationella argument och legitimeringstaktik är andra ”tactics” som förstärker föreståndarnas möjligheter att påverka genom ökad trovärdighet och stärkt expertis. Målsättningarna med dessa ”influence tactics” är att reducera den upplevda osäkerheten och istället främja en stabilitet och kontinuitet. Detta måste emellertid ske så att inte föräldrarnas vilja till engagemang hotas.

Den slutsats vi gör är att det klassiska ”top-down-perspektivet,” att utnyttja sin positionsmakt, inte står öppen i en kooperativ verksamhet. Föreståndarna måste därför på ett mycket omsorgsfullt sätt använda sig av den personrelaterade makten. Dessa former av makt (referensmakt och expertmakt) är emellertid, enligt vår bedömning, såpass starka att den formella positionsmakten egentligen saknar betydelse. Föreståndarnas möjligheter att påverka är enligt vår bedömning därför stora. Trots det, är det inte en lätt uppgift. Medlemmarnas intresse och engagemang måste hela tiden

utnyttjas till fullo. Misslyckas detta riskerar föreståndaren att förlora medlemmarnas lojalitet genom att verksamheten inte svarar upp mot medlemmarnas intressen och ambitioner med organisationen. Kooperativets fortsatta existens kan i sådana fall hotas. Denna balansgång mellan dubbla målsättningar leder, enligt vår uppfattning, till att föreståndarens roll och avväganden mellan att vara professionell i sitt yrkesutövande och att vara vän med barnens föräldrar kan vara mycket svår.

5.8 Avslutande reflektioner

Vi har under arbetets gång ställt oss frågande om den föräldrakooperativa verksamhetsformen verkligen är ändamålsenlig. De som skall ha och ta inflytande tar det inte. Inte heller verkar deras engagemang alltid vara verksamheten tillgodo. Den anställda personalen som driver verksamheten har påverkansmöjligheter men inte i formell mening. Kan det inte vara lämpligare med ett personalkooperativ? Detta var vid våra intervjuer lockande för flera av respondenterna som menade att detta skulle vara nästa steg i deras utveckling. Med hänsyn till föreståndarnas dubbla roller såsom både ledare och medarbetare och med hänsyn till de konflikter som de ansåg att detta skapade ställer vi oss dock tveksamma till denna organisationsform. Frågan är om inte det vore lämpligare att formellt sett ha en position med en uttalad legitim makt att få bestämma. I sådana fall skulle aktiebolagsformen vara att föredra.

En slutlig reflektion som vi gjort beträffande föreståndarnas uppfattning kring styrelsemedlemmarnas bristande kompetens på det pedagogiska området.

Sett till värderingar och normer på samhällsnivån så har barnomsorgen under lång tid, och kanske än idag, i huvudsak varit kvinnans ensak och en arbetsuppgift som skett i hemmet inom familjen. På senare år har barnomsorgen blivit en profession och familjelivet har institutionaliserats. Mot bakgrund av denna utveckling, mot ett expertsamhälle, skapas också förutsättningar för nya professionskulturers framväxt. Ser man föreståndarnas önskan om förståelse kring sin profession kan denna önskan därför ses som paradoxal till deras samtida önskan om "ensamrätt". "Ensamrätten" å ena sidan förutsätter någon form av expertis och att denna går att skydda så den inte blir allmän egendom eller som Tajfel (1981) uttrycker det; för att det skall finnas ett "vi" måste det finnas ett "de". Förståelse å andra sidan förutsätter att man delar med sig av sin expertis och gör sig "sårbar". Eftersom kulturer emellertid är värderande (Bauman 1990) är det här skapandet av en ömsesidig förståelse enligt vår uppfattning en svår process eftersom varje kultur har en inneboende önskan om att bevara sin särprägel och sin status (Tajfel 1981). Vem kan och bör ta hand om våra barn? Har familjen kompetensen att fostra sina barn eller skall vi lämna över uppdraget och förlita oss helt till experterna? Är det kanske rent av så att föräldrakooperativen är en gyllene medelväg i utvecklingen?

Vilken utveckling vi än går emot så utgör förhandlingen om vilken verklighet som skall stå sig alltid en fråga om makt och tolkningsföreträde.

Referenser

- Abrahamsson B (1992) *Varför finns organisationer? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*. Andra upplagan, Lund Studentlitteratur
- Antman, P, (1996), *Barn och äldreomsorg i Tyskland och Sverige*, Socialdepartementet
- Argyle, M (1991), *Cooperation – the basis of sociability*, London, Routledge
- Bang, H, (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bauman, Z, (1990), *Att tänka sociologiskt*, Göteborg, Korpen
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Berger P L, Luckman, T (1966) *The social construction of reality - a treatise in the sociology of knowledge*, London, Penguin Books
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Cook. K.S (1987), *Social Exchange Theory*, Beverly Hills, Sage Publications
- Drakenberg, M (1997), *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*, Lund, Studentlitteratur
- Emerson. R. M, *Toward a Theory of Value in Social Exchange*; i Cook K.S (1987), *Social Exchange Theory*, Beverly Hills, Sage Publications
- Engström, C-J och Lieberg, M (1987) *Föräldrakooperativa daghem – den tredje vägen inom barnomsorgen*, Kooperativa Institutet
- Flodhammar, G (1990), *Associationsrätt – en introduktion*, 4:e upplagan, Lund, Studentlitteratur
- French. J. R. P, Raven. B. 1959. *The Basis of Social Power (ed). in Studies in Social Power. Institute for Social Research. University of Michigan. Ann Arbor. Michigan.*
- Giddens, A, (1991), *Modernity and self-Identity. Self and Society in a Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman (2000), *Jaget och Maskerna*, Stockholm, Prisma
- Gotvassli, K-Å (1990) *Att leda ett daghem*, Lund, studentlitteratur
- Geertz, C (1973/1988) *Thick description: Toward an Interpretiv Theory of Culture*, Emerson R M (ed) *Contemporary Field Research, A collection of readings*. Prospect Heights, Illinois, Waveland Press
- Habermas, J (1996) *Kommunikativt handlande, Texter om språk, rationalitet och samhälle*. Göteborg: Daidlos
- Hollander, E P (1978) *Leadership dynamics : a practical guide to effective relationships* New York, Free Press
- Hosking D-M, Morley I E, (1991), *A social psychology of organizing. People, processes and contexts*. New York, Harvester Wheatsheaf

- Janda K. F. (1960), "Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power" Human relations i Jonsson, C, (1995) *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken*, Lund, Lund Unverisity Press.
- Jacobsen, D I & Thorsvik J (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund Studentlitteratur
- Jonsson, C, (1995) *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken*, Lund, Lund Unverisity Press.
- Kleppestö, S (1993). *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag AB
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund, Studentlitteratur
- May, T, (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur
- Mead, G.H. (1976) *Medvetandet, jaget och samhället från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Argos: Uppsala
- Mintzberg, H (1971) *Managerial Work: Analysis from Observation USA*, Institute of Management Sciences
- Patton, M, Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* London, Sage
- Schein, E (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Joessey-Bass Publisher
- Sjöstrand, S-E, Sandberg, J och Tyrstrup, M (1999) *Osynlig förtagsledning* Stockholm: Studentlitteratur
- Tajfel, H (1981) *Human Groups & Social Categories – studies in social psychology*, Cambridge University Press,
- Trost, J (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Thurén, Thorsten (1997) *Källkritik*. Stockholm: Almqvist och Wiksell Scandinavian university books.
- Utbildningsdepartementet (2004), *En sammanfattning av regeringens proposition 2004/05:11*, Artikelnummer U04.027
- Valcour, P M, (2002) *Managerial behaviour in multiplex role system*, London, SAGE Publications
- Wiedersheim-Paul.F & Eriksson.L T (1990) *Att utreda och rapportera*, Malmö, Liber
- Yukl, Gary A, (2002) *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs: N.J Prentenc Hall International Inc.
- Ziehe, Thomas (1989) *Kulturanalyser: ungdom, utbildning, modernitet*, Stockholm, Symposion
- <http://www.vetenskapsradet.se/omvr/organisation/sida.jsp?unitId=21>
- [http:// www.kooperativutveckling/org/ams](http://www.kooperativutveckling/org/ams)

Bilaga 1 Intervjuguide

Inledning

- Studiens syfte
- Presentation av oss samt vad och var vi studerar
- Namn på kursansvarig och handledare
- Redogörelse för hur studien kommer att utföras
- Etiska principer

Bakgrundsinformation

- Vad har du för titel?
- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du arbetat som föreståndare?
- Hur länge har du varit anställd hos din nuvarande arbetsgivare?
- Har du erfarenhet från andra daghemsformer än den kooperativa?

Ledarskapet

- Berätta om ditt arbete
- Vilka uppgifter, vilket ansvar och vilka befogenheter?
- Hur uppfattar du detta?
- Vad påverkar dig som ansvarig för verksamheten?
- Vad är särskilt positivt respektive negativt med ditt arbete?

Påverkansmöjligheter

- Hur fattas beslut?
- Vad händer på mötena?
- Vad fungerar respektive fungerar inte på mötena?
- Hur uppfattar du dina möjligheter att påverka?
- Hur förbereder du dig inför möten?

Relationer

- Hur ser du på samarbetet mellan dig och föräldrarna?

- Vad händer när ni inte kommer överens?
- Kan du ge exempel?
- Varför tror du dessa familjer söker sig till denna typ av barnomsorg?

Avslutning

- Hur uppfattar du ditt ledarskap?
- Har ditt ledarskap och din syn på din roll förändrats över tiden?
- Har du några andra funderingar kring ledarskapet eller något annat som du vill berätta?