



LUNDS
UNIVERSITET

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 2018-01-11

Utmaningar med att leda stora arbetsgrupper

- En kvalitativ intervjustudie genomförd på
förskolechefer inom offentlig sektor

Handledare:
Fredrik Sandberg

Författare:
Emma Berndtsson
Josefin Jörgensen

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp

Sidantal: 45

Titel: Utmaningar med att leda stora arbetsgrupper - En kvalitativ intervjustudie genomförd på förskolechefer inom offentlig sektor

Författare: Emma Berndtsson & Josefin Jörgensen

Handledare: Fredrik Sandberg

Datum: 2018-01-08

Sammanfattning: Studies show that leaders in the field of health and social care are among those leaders on the labor market that are responsible for the highest number of employees. These states a big difference between public and private organizations. The aim of this study is to examine what challenges preschool managers experience in leading a high number of employees. We conducted six semi-structured interviews with preschool managers within two different municipalities. We had an inductive, explorative approach and analyzed the empirical results from the interviews with inspiration from grounded theory. Findings of the study shows two main concerns; the challenge to be a present leader and the challenge of prioritizing between different demands. The study also shows an important fact in the ability to meet these challenges, which is a well organized support function with a main focus on informal networks. We found that the preschool managers experience that it is hard for them to focus on the pedagogical leadership, which among others, includes creating good relationships with the employees. Because of the rising administrative demands, the preschool managers experience a discrepancy between what the leaders want to do and what they actually are doing. We hope that this study contribute to new insights in the field of span of control and leadership. We also hope that the study can be useful for preschool managers in practice, and to help them cope with the challenges they might experience in their role.

Nyckelord: Kontrollspann, stora arbetsgrupper, ledarskap, chefskap, förskola, närvarande ledarskap, relation chef och medarbetare

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	3
Förord	5
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte och forskningsfrågor	6
1.3 Avgränsningar	7
1.3.1 Begreppsförklaringar.....	7
1.3.2 Övriga avgränsningar.....	7
1.4 Litteratursökning och källkritik.....	8
2. Tidigare forskning	9
2.1 Förskolan som kontext	10
2.2 Kontrollspann	11
2.3 Ledarskap för stora kontrollspann.....	12
3. Metod	13
3.1 Metodologiska utgångspunkter	13
3.2 Genomförande	14
3.2.1 Val av undersökningsgrupp	14
3.2.2 Genomförande av urval.....	14
3.2.3 Undersökningsmetod.....	16
3.2.4 Beskrivning av genomförande	17
3.2.5 Analysarbete	18
3.3 Kvalitetsaspekter.....	20
3.3.1 Etiska reflektioner.....	20
3.3.2 Trovärdighet.....	21
3.3.3 Generaliserbarhet.....	22
3.3.4 Metoddiskussion	23
4. Teori	24
4.1 Ledarskap	24
4.1.1 Nära ledarskap.....	25
4.1.2 Mellanchefens ledarskap	26
4.1.3 Relationen mellan chef och medarbetare	27
4.2 Organisationskultur	27
4.2.1 Organisationskultur och ledarskap.....	28
4.2.2 Organisationskultur och tillit	28
4.3 Organisatoriska förutsättningar för att bemöta utmaningar	29
4.3.1 Stöd från kollegor och chef.....	29
4.3.2 Modell om stöd	30
4.3.3 Delegation från chef till medarbetare.....	31
5. Resultat.....	33
5.1 Förskolechefernas bakgrund och situation	33
5.1.1 Rollen som förskolechef och deras nuvarande situation och arbetsuppgifter	33
5.1.2 Förskolechefernas inställning till sin situation	34
5.2 Relationen mellan chef och medarbetare	35
5.2.1 Närvarande chef för medarbetarna	35

5.2.2 Öppen organisationskultur.....	36
5.3 Organisatoriska förutsättningar	37
5.3.1 Stödfunktioner i verksamheten.....	37
5.3.2 Stöd från förskolechefernas chef	38
5.3.3 Ensam i arbetet som ledare.....	39
5.4 Förskolechefernas hantering av stora kontrollspann	39
5.4.1 Delegera ansvar	40
5.4.2 Informella nätverksträffar	40
5.4.3 Prioriteringar.....	41
6. Analys & Diskussion	42
6.1 Utmaningar i relation till medarbetarna.....	43
6.1.1 Diskussion - Utmaningar i relation till medarbetarna.....	44
6.2 Bemöta utmaningar.....	45
6.2.1 Diskussion - Bemöta utmaningar.....	47
6.3 Stödfunktioner.....	48
6.3.1 Diskussion - Stödfunktioner.....	49
6.4 Avslutande diskussion	50
Referenser.....	52
Bilaga.....	56

Förord

Det har varit en spännande och lärorik höst där vi har fått djupdyka i vår kandidatuppsats aktuella ämne; utmaningar som finns med att leda stora arbetsgrupper. Vi har en förhoppning att läsaren finner vår uppsats intressant och givande, oberoende om personen har liknande egna erfarenheter eller inte.

Vi vill tacka alla glada förskolechefer som ställt upp på intressanta intervjuer och delat med sig av sina upplevelser inom området. Tack för att ni har varit så hjälpsamma och tillmötesgående från början till slut. Utan er medverkan hade inte vår uppsats varit möjlig.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Fredrik Sandberg, för ett gott samarbete och värdefull stöttning under uppsatsarbetet.

Stort tack!

Lund januari 2018
Emma Berndtsson & Josefin Jörgensen

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den offentliga sektorn rymmer en bredd av olika verksamheter med delvis olika karaktär. Dessa verksamheter, som inkluderar allt från vård till försäkringskassa, har däremot en del gemensamma drag som skiljer dem från privata verksamheter. Framförallt har dessa verksamheter som uppdrag att förverkliga politiska ambitioner, de är huvudsakligen skattefinansierade och de arbetar på olika sätt med människor (Thylefors, 2016). Thylefors (2016) beskriver att chefer i offentlig sektor har speciella krav på sig i sitt arbete. Eftersom verksamheten är finansierad av samhället, finns begränsade resurser som är svåra för chefer att påverka. Det finns också flera intressenter gällande verksamheternas inriktning, så som politiker, professionella företrädare och skattebetalare. Dessutom finns det styrdokument i form av lagar, föreskrifter och policys som kan verka oförenliga. Chefsuppgiften består i hög grad, inom den offentliga sektorn, av att integrera olika intressenters behov och önskningar samt att arbeta för att följa lagar, regler, etik och moral, trots att dessa ibland kan vara motstridiga (Thylefors, 2016).

Studier visar att chefer, framförallt kvinnliga chefer, inom vård och omsorg är bland de chefer på arbetsmarknaden som leder störst arbetsgrupper. Klara Regnö (2016) har på uppdrag av Vision gjort en rapport för att belysa antalet medarbetare per chef inom olika branscher. Med avstamp i statistik från Statistiska centralbyrån konstaterades att år 2014 var chefer inom vård- och omsorg den näringsgren med flest underställda per chef på hela arbetsmarknaden. Chefer inom vård- och omsorg har i genomsnitt 30 medarbetare per chef, jämfört med genomsnittet på chefer generellt som har 16 medarbetare per chef. Chefer inom välfärden, företrädesvis kvinnodominerad social verksamhet, har ansvar för flest medarbetare på hela arbetsmarknaden (Regnö, 2016). Dessa chefer är ledare för i snitt 30 medarbetare per chef, vilket är dubbelt så många som i flera andra branscher. Förskolan är en av de verksamheter inom offentlig sektor där man ser stora skillnader i antal medarbetare per chef mellan kommunal och fristående verksamhet. 74 % av förskolecheferna inom den kommunala sektorn är ansvariga för fler än 30 medarbetare (Hagström, 2017).

Den pedagogiska relevans som belyses i vår uppsats grundas i att studien ämnar att studera ledarskap i en pedagogisk verksamhet och bransch, förskolan. Ledarskap handlar om lärande och utveckling, vilket betonas ytterligare i just det pedagogiska ledarskapet, där det står som huvudfokus (Törnsén & Ärlestig, 2014). Det är av vikt att utreda hur ledarskap påverkas av stora arbetsgrupper, och vilka utmaningar ledarna kan ställas inför, för att försöka finna problem och utvecklingsområden relaterade till ledarskapet.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna undersökning är att beskriva och analysera vilka utmaningar förskolechefer, inom två olika kommuner i Södra Sverige, upplever med att leda stora arbetsgrupper. För att besvara detta syfte har vi formulerat tre forskningsfrågor, vilka lyder som följande:

1. Hur påverkas förskolechefernas relation till medarbetarna i förhållande till att de leder stora arbetsgrupper?
2. Hur arbetar förskolecheferna för att bemöta de utmaningar som de upplever med att leda stora arbetsgrupper?
3. Vilket stöd upplever förskolecheferna är viktigt att få för att leda stora arbetsgrupper?

1.3 Avgränsningar

1.3.1 Begreppsförklaringar

Inom uppsatsen nämns framförallt följande begrepp genomgående, *medarbetare*, *kontrollspann*, *förskolechef* och *chef/ledare*. Eftersom begreppen nämns upprepade gånger finns det skäl att definiera dessa.

Begreppet *medarbetare* definieras i vår uppsats som de individer som direktrapporterar till sin chef och som samma chef bär ansvar för. Begreppet *kontrollspann* definieras i vår uppsats som antalet direktrapporterande medarbetare per chef (även definierat av Regnö, 2016; Wallin et. al., 2014; Schyns et. al., 2010; Doran et. al., 2004). Vi kommer i vår uppsats att diskutera breda kontrollspann synonymt med stora arbetsgrupper, vilket innebär att en chef ansvarar för många underställda (Meier, Bohte 2003).

Varje förskolenhet styrs av en förskolechef. Förskolechefen ska fungera som en länk mellan den kommunala förvaltningens tjänstemän och personalen i förskolan. Det ansvar som åligger förskolechefen är övergripande och inkluderar ansvar över den pedagogiska verksamhetens kvalitet, men också för ekonomi, administration samt personalfrågor (Nihlfors et. al., 2015).

Inom uppsatsen används begreppen *ledare* och *chef* synonymt. Vi resonerar i linje med Alvesson (2011) och menar att chefer högst troligt har ett personligt och icke-tvingande inflytande på medarbetarna och att de arbetar med att skapa engagemang och acceptans hos dem. Det är därmed svårt att skilja mellan ledarskap och chefskap i praktiken.

1.3.2 Övriga avgränsningar

Primärt har vi valt att avgränsa oss till ett ledarskapsperspektiv i vår uppsats där vi fokuserar på vilka utmaningar cheferna upplever med att leda stora arbetsgrupper. I vår studie avgränsas framställningen av chefernas upplevda utmaningar, då vi genomfört intervjuerna utifrån tre förutbestämda teman vilka är relationen mellan chef och medarbetare, möjlighet att bemöta utmaningar samt vikten av stöd (se vidare avsnitt 3.2.3). Vi har även gjort avgränsningar genom valet av våra intervjupersoner då vi analyserat sex förskolechefernas upplevelser, varav samtliga är verksamma inom kommunal sektor. Vi har därmed avgränsat oss från privat sektor. Slutligen så kommer vi inte att diskutera varför förskolechefer leder stora arbetsgrupper, utan avgränsa oss till att belysa vilka utmaningar som kan skapas till följd av det och hur det möjligtvis påverkar chefernas ledarskap.

Vi avgränsar oss också från att definiera vad ett stort kontrollspann och en stor arbetsgrupp är per antal. Vi vill peka på vår medvetenhet om att det är svårt, närmare omöjligt, för oss att helt fastställa var gränsen går för en stor respektive liten arbetsgrupp. Det är helt beroende på olika kontextuella faktorer såsom bransch och vilka arbetsuppgifter som ska genomföras. Det som vi har utgått från i vår uppsats för att kunna resonera i dessa termer, är den statistik vi tagit del av (se avsnitt 1.1).

1.4 Litteratursökning och källkritik

Under följande avsnitt vill vi kritisera och argumentera för de val vi gjort gällande de källor som vi använt i studien. Denna källkritiska diskussion vill vi föra för att visa på medvetenhet kring tillförlitligheten och kvalitén i källorna. Vi vill även redogöra för hur vi gått tillväga för att söka och hitta källor och varför.

Vi har sökt efter källor och litteratur på två huvudsakliga sätt, dels genom "LUB-search" och dels genom "Lovisa". Dessa sökfunktioner utgår bägge från Lunds Universitet, LUB-search samlar Universitetets samtliga databaser med både tryckt och elektroniskt material och Lovisa är Universitetets bibliotekskatalog. Genom LUB-search har vi främst sökt efter vetenskapliga artiklar och genom Lovisa har vi hittat och lånat den litteratur som vi använt i uppsatsen. Sökningsprocessen har pågått kontinuerligt, främst under utformningen av teori- och tidigare forsknings avsnitten. Vi har sökt efter källor på både svenska och engelska och använt sökord som exempelvis: kontrollspann, stora arbetsgrupper, ledarskap, chefskap, förskola, närvarande ledarskap, relation chef och medarbetare med mera. Vi sökte även som tidigare nämnt på ordens engelska översättningar samt satte de enskilda sökorden i kombination med varandra för att få så relevanta sökträffar som möjligt. Vi upptäckte att när vi endast sökte på sökorden enskilt fick vi oftare fram källor som låg utanför vår studies ämnesområde. Samtidigt märkte vi att om vi kombinerade för många av sökorden i samma sökning, avgränsade vi oss till ett mycket begränsat antal träffar, då kontrollspann och ledarskap inte är ett allt för utforskat område. En metod som vi använde oss av i sökningsprocessen var att ta hjälp av referenslistor i de verk som vi ansåg var relevanta för vår studie. På detta sätt tog vi oss vidare från vetenskapliga artiklar och litterära verk till nya källor, vilket vi ofta ansåg gav bättre träffar än att navigera sig i exempelvis databaser med många sökträffar. Sökningsprocessen påbörjades efter att datainsamlingen var genomförd. Detta tillvägagångssätt går i linje med de ansatser som vi valt för studien, induktiv och explorativ ansats, som vi kommer att vidareutveckla i uppsatsens metodkapitel. Detta underlättade processen eftersom vi då redan hade identifierat kärnkategorier från empirin som vi ville underbygga med teori.

Vi har genom olika tillvägagångssätt kvalitetssäkrat de källor som vi använt. Vi har ständigt genom sökningsprocessen försökt att granska källorna så kritiskt som möjligt. Genom att läsa sammanfattningar, inledningar, förord och stundtals även beskrivningar av författarna har vi försökt att skapa en förståelse för författarens syfte med verket och vilken målgrupp den riktar sig mot. Källorna i vår uppsats präglas på olika sätt av variation; vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur, internationellt och nationellt ursprung, kvinnliga och manliga skribenter samt ett hyfsat brett spann av publiceringsår. Detta anser vi kan skapa en mer nyanserad bild av ämnet för studien. Samtliga artiklar som vi har refererat till i vår uppsats är peer-reviewed, vilket betyder att artiklarna är granskade av forskare och experter som bekräftat dess vetenskapliga

kvalité. Detta vill vi argumentera för höjer källornas tillförlitlighet.

Ytterligare en metod som vi valde att använda oss av för att säkerställa kvalitén på de vetenskapliga artiklar som vi använt var hjälpmedlet "Ulrichweb". Det är ett verktyg som ger utförlig information om de tidskrifter som de vetenskapliga artiklarna är publicerade i. Här kunde vi ta reda på om tidskrifterna var refereed, vilket har en liknande betydelse som peer reviewed och således bekräftar att tidskriften har vetenskapligt granskningsförförande på sina artiklar. Detta hade samtliga internationella tidskrifter som använts i uppsatsen, vilket vi anser stärker tillförlitligheten. Vi kunde även konstatera att tidskrifternas innehåll var akademiskt och vetenskapligt. Dock visade "Ulrichweb" att de svenska tidningar som vi använt, som Tidningen Vision och Chef och ledarskap kategoriserades som fackpress ("trade") vilket betyder att innehållet riktar sig till en specifik målgrupp i en specifik industri. Eftersom att tidskrifterna är riktade till ett visst sakområde och inte vetenskapliga, har vi varit extra varsamma vid användning av dessa.

För att utveckla föregående diskussion, vill vi rikta kritik till ett fåtal av våra källor. Vi har använt en rapport som Klara Regnö gjort på uppdrag av fackförbundet Vision samt en artikel av författaren Per Hagström ur Lärarförbundets tidning, Chef och Ledarskap. Vi har även använt material från Lärarförbundets hemsida. Vi är medvetna om att fackpress framställt av diverse förbund kan ge en subjektiv bild och inte bör antas som en vetenskaplig källa, men vi har valt att använda källorna som en intresseväckande inledning till vår studie samt för att framställa intressant statistik. Vi har även använt en källa från 1993, vilket kan anses vara daterat. Krag Jacobsens (1993) bok behandlar intervjuer som metod, och vi menar att de delar vi valt att inkludera från källan inte är områden som varit under stor förändring sedan boken skrevs. Vi vill ge en nyanserad bild och på bästa möjliga vis underbygga vårt val av intervju som metod, och menar att det är relevant att göra det med olika källor och perspektiv. Vi ser därför inte att användningen av Krag Jacobsens (1993) teori har påverkat kvaliteten i vår studie till det sämre i större utsträckning. Vår ambition gällande de val vi gjort av källor har varit att nå så hög aktualitet som möjligt. De använda källorna i studien är publicerade från 1993-2017.

Vi vill slutligen redogöra för att vi i vår uppsats har valt att använda oss av både förstahandskällor och andrahandskällor, de första i majoritet. Vår ambition var att endast använda primärdata, men i den litteratur och de vetenskapliga artiklar som vi använt bedömer vi att det stundtals varit oundvikligt att även använda sekundära källor. Dock vill vi framföra att vi har varit kritiska vid användning av andrahandsinformation och vid tveksamhet valt att kolla upp förstahandskällan. Vi har också försökt att styrka vår teoretiska referensram med källor från flera olika författare, vilket vi anser kan bemöta den kritik som kan riktas mot användandet av andrahandskällor och även skapa en mer nyanserad bild.

2. Tidigare forskning

Följande kapitel ämnar ge läsaren en förståelse av området som ska studeras i generella termer. I inledande avsnitt ges en beskrivning av förskolan som kontext, vilket förklarar förskolans styrning och förskolechefens roll. Påföljande avsnitt introducerar begreppet kontrollspann, och ger en förklaring till hur breda respektive

smala kontrollspann kan påverka organisationer. Kapitlets sista avsnitt behandlar ledarskap för kontrollspann, och förklarar relationerna mellan de två begreppen.

2.1 Förskolan som kontext

En historisk återblick på förskolan som verksamhet, visar stora förändringar på flera områden. Framförallt förskolans struktur, kultur och ledarskap har förändrats under den utveckling där verksamheten rört sig från gamla tiders barnkrubba, till dagens förskola. Förskolans verksamhet går långt bak i tiden, men den statliga regleringen infördes på 1940-talet. Idag är förskolan en skolform som styrs av skollag och läroplaner, som också ställer särskilda krav på förskolechefen. Tidigare styrdes det som idag är förskolan, av en föreståndare, som var en del av arbetslaget och som inte var förskolepedagogiskt utbildad (Nihlfors et. al., 2015). 1997 läggs förslaget fram att förskolan ska ledas av en utbildad ledare och med 1998 års läroplan benämns denna tjänst som förskolechef/rektor. Skollagen 2010 förtydligar och förstärker förskolechefsrollen ytterligare. Framförallt genom att förskolan blir en egen skolform och omfattas av begrepp som utbildning och undervisning, samt att det finns en chefstjänsteman, förskolechefen, som är reglerad i lagen. Idag gäller samma bestämmelser i skollagen både för förskolechefer och rektorer. Skolrektorer är däremot obligerade att genomföra det så kallat Rektorsprogrammet, medan det för förskolechefer endast är en möjlighet utan att vara ett krav (Nihlfors et. al., 2015).

Förskolechefen är en del av ett styrsystem, och arbetar därmed inom vissa ramar. Förskolechefen har länkar med bland annat staten, huvudmannen/politiker samt förvaltningschef (eller liknande befattning). Uppdraget från staten, som kommer till uttryck via skollag och förordning, kan delas in i fyra kategorier; juridik, ideologi, ekonomi samt uppföljning, utvärdering och kontroll. Uppdrag och krav från huvudmannen kommer inte till uttryck lika tydligt som från staten, utan kan upplevas svårtolkade och dåligt preciserade. Det har visat sig, i den undersökning Nihlfors et. al. (2015) gjort kring förskolechefernas upplevelser av deras position och funktion, att upplevda framstående krav från staten är att implementera den nya skollagen och den reviderade läroplanen, och framstående krav från huvudman är att hålla budget. Det största kravet förskolechefer har på sig själva är däremot att leda det pedagogiska arbetet. Traditionellt har förskolans ledarskap kopplats samman med förskollärarens uppgifter både som ledare och pedagog. Idag har förskolechefer en tydligare roll, och ledarskapets betydelse för verksamhetens kvalitet är allmänt utbrett. Förskolechefer har idag höga förväntningar på sig, från olika håll. De förväntas vara pedagogiska ledare, ekonomichefer och personalchefer på samma gång (Nihlfors et. al., 2015).

2015 arbetade cirka 6700 förskolechefer i Sverige, varav cirka 90 % av dem var kvinnor. Förskolans verksamhet är frivillig, men trots det går cirka 95 % av Sveriges barn i förskolan. 19 % av dem går i fristående förskola, och resten i kommunal verksamhet. Det finns en del skillnader mellan den kommunala och den fristående förskolan. I snitt har kommunala förskolor ett högre antal högskoleutbildade förskollärare än på fristående förskolor, men kommunala förskolechefer har också både fler medarbetare och fler avdelningar under sitt ansvarsområde (Törnsén & Årlestig, 2014). En undersökning gjord av Lärarförbundet (2017), visar att majoriteten av förskolechefer inom kommunal verksamhet (43 %) har ansvar för mellan 31-40 medarbetare, medan majoriteten av förskolechefer inom fristående

verksamhet (70 %) istället har ansvar för mellan 1-10 medarbetare (Läraryrket, 2017).

2.2 Kontrollspann

Begreppet kontrollspann definieras i vår uppsats som antalet direktrapporterade medarbetare per chef (även definierat av exempelvis Regnö 2016; Wallin et al. 2014; Schyns et al., 2010, Doran et. al. 2004). Även om det är den mest förekommande definitionen i tidigare forskning, så är begreppet mer komplicerat och komplext än så (Wong et. al., 2015) och forskare har valt att se kontrollspann på flera olika sätt. Andersson Felé (2008) utvecklar begreppet och menar att essensen är hur många underställda en chef kan ha, utan att det uppstår problem i verksamheten inom kommunikation och samordning (Andersson Felé, 2008). Wong et. al. (2015) väljer en annan definition av kontrollspann som inte bara fokuserar på antalet utan bygger på flera andra faktorer också. Här innefattas även personalgruppens skickligheter, stabilitet och mångfald, samt komplexiteten i organisationen eller den specifika avdelningen som chefen verkar i (Wong et. al., 2015). Meyer (2008) lägger till ytterligare några aspekter för att förstå begreppet. Han menar att för att kunna analysera kontrollspann bör även följande faktorer tas i beaktning: graden av interaktion mellan chef och underställda, komplexiteten och omfattningen av chefsroll samt tillgängligheten för stöd i chefsrollen (Meyer, 2008).

Ett brett kontrollspann är när en chef ansvarar för många underställda, och ett smalt kontrollspann är när en chef ansvarar för få underställda (Meier, Bohte 2003). Breda respektive smala kontrollspann påverkar hur en organisations hierarkiska nivåer ser ut och hur många nivåer som existerar. Om många chefer i en organisation ansvarar för stora arbetsgrupper det vill säga breda kontrollspann, tenderar en organisation att klassas som platt. Denna organisation kännetecknas av få chefsnivåer. Smala kontrollspann har ett direkt samband med en mer spetsig hierarkisk pyramid där det finns flera olika chefsnivåer (Andersson Felé 2008). Att ha breda kontrollspann bör bidra till bättre prestationer, oberoende vilken organisation det gäller, främst för att det tillåter fler personer att delta i produktionen eller arbetsuppgifterna vilket ger ett effektivt resultat. Detta hävdar Meier & Bohte (2000) stämmer, men endast till en viss punkt, då kontrollspannet blir för brett. Då kan det istället leda till en försämrad produktion, på grund av brist på övervakning, samordning och ledning (Meier & Bohte, 2000).

Andersson Felé (2008) redogör i sin avhandling för att de empiriska studier som genomförts kring kontrollspann huvudsakligen har fokuserat på vilka effekter kontrollspannets bredd har på organisationen och vad de ger för utfall (Andersson Felé, 2008). Wallin et al. (2014) menar att det finns ett visst forskningsgap i tidigare forskning om kontrollspannets påverkan på ledarskap. Forskarna menar att det finns en hel del studier gjorda gällande chefers kontrollspann, men få som berör hur det påverkar cheferna själv och deras arbetsmiljö. Snarare har forskningen fokuserat på hur kvalitén på medarbetarnas arbetsvillkor påverkas (Wallin et al., 2014). Wallin et al. (2014) poängterar att breda kontrollspann och att leda stora arbetsgrupper har en negativ påverkan på majoriteten av de jobbkrav som finns på chefer i den offentliga sektorn. Resultatet av studien visar att genom att minska kontrollspannen för varje ansvarig chef, kan arbetsmiljön, hälsan, prestationen och intentionen att fortsätta vara chef förbättras och stärkas. Denna slutsats kan de dra

genom att ha genomfört en kvalitativ datainsamling av 434 chefer, som arbetar i den offentliga sektorn i Sverige. De två jobbkrav som var högst korrelerade med ett stort antal medarbetare per chef enligt studien, var att cheferna upplevde orimliga krav på sin roll samt att de behövde agera container för medarbetarnas frustration (Wallin et. al., 2014).

2.3 Ledarskap för stora kontrollspann

Storleken på den arbetsgrupp som en chef leder har en påverkan på både chefens och medarbetarnas beteende (French et. al., 2015). Lundin och Sandström (2015) skriver att en ledare inte bör ha fler direkt underställda än att hen kan ha en kontinuerlig kommunikation med var och en och utveckla personliga relationer. Detta ska även vara ömsesidigt, så att även medarbetarna otvunget ska kunna träffa sin chef (Lundin & Sandström, 2015). Andersson Felé (2008) skiljer på kontexter där smala kontrollspann bör tillämpas, och där breda kontrollspann bör tillämpas. Det avgörs av flera olika faktorer såsom vilken typ av organisation det gäller, organisationens kontext och medarbetarnas kompetens. Smala kontrollspann är optimalt i en organisation där ett komplicerat arbete ska utföras och därför, eller av andra anledningar, personalen är beroende av mycket vägledning av sin chef. I en organisation som är i ständig utveckling där förväntningarna ofta förändras, är smala kontrollspann rekommenderat. Detta för att det ger en chef större möjligheter till kontroll, bevakning och att vara nära sin personal (Andersson Felé, 2008).

Ett ledarskap för ett större antal personer är mer optimalt när personalstyrkan besitter en hög kompetens och mycket erfarenhet inom området (French et. al., 2015). En kvalificerad och hög utbildningsnivå i personalstyrkan kan då göra att breda kontrollspann kan fungera, trots att ett komplext arbete ska utföras (Andersson Felé, 2008). Detta för att personalen då tenderar att ha en högre självdisciplin och lättare kan bli självgående. Genom att bredda kontrollspann i en organisation ställs högre krav på individen och dess kunskaper. Detta eftersom ju fler medarbetare en chef ansvarar för, desto mindre tid kan chefen spendera på varje enstaka medarbetare (Andersson Felé, 2008). En sådan arbetsgrupp tenderar att uppleva mer frihet och en högre grad autonomi i sitt arbete (French et. al., 2015). Det underlättar också för chefen om personalens arbetsuppgifter är rutinartade och liknande i de olika funktionerna. Ett sådant rutinbaserat arbete sker ofta i stabila organisationer, med ett begränsat antal funktioner, som under längre perioder undviker förändringar (Andersson Felé, 2008).

Av den tidigare forskningen går det att dra ett antal slutsatser. Förskolechefer inom offentlig sektor har krav på sig från flera håll och är, enligt undersökningar, ledare för stora arbetsgrupper. Kontrollspann definieras som antalet direktrapporterande medarbetare per chef, och ett brett kontrollspann är därmed när en ledare är chef över många underställda. Förskolechefer inom offentlig sektor kan därmed sägas vara ledare för breda kontrollspann. Forskning visar att breda kontrollspann är mer optimalt när en personalgrupp har goda kunskaper och inte behöver mycket vägledning av en chef.

3. Metod

Följande metodkapitel är indelat i tre huvudområden; metodologiska utgångspunkter, genomförande samt kvalitetsaspekter. Avsnittet redogör för hur vi gått tillväga för att genomföra studien och vilka val vi gjort, i allt från urval till analysmetod. Vi presenterar de metoder vi valt och varför de är anpassade till vårt syfte samt de överväganden vi gjort för att säkerställa hög tillförlitlighet i studien. Avsnittet avslutas med en diskussion kring valda metoder.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Vi antar en induktiv och explorativ ansats i vår studie. Dessa redogör och argumenterar vi för i följande avsnitt. Avslutningsvis presenterar vi vårt val av kvalitativ metod och dess relevans i förhållande till vårt syfte.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera vilka utmaningar förskolechefer inom två olika kommuner i Södra Sverige upplever med att leda stora arbetsgrupper. Vi har inga klara hypoteser som ska provas genom undersökningen utan vill försöka förstå hur förskolecheferna upplever ett fenomen och vilka utmaningar de själva identifierar. I enlighet med Jacobsens (2002) argument, menar vi att en explorativ ansats lämpar sig bäst för denna typ av syfte. Vi vet vilken grupp av individer (förskolechefer), vi önskar studera samt vilka förhållande kring denna grupp vi vill studera. Det vill säga utmaningar med att leda stora arbetsgrupper. Vi önskar att få en djupare förståelse kring dessa förhållanden och för att uppnå detta är det nödvändigt för oss att förstå vad fenomenet består av. Vi går med andra ord in i undersökningen med målet att skapa förståelse för ett fenomen och genom det utveckla teori om förskolechefers syn på sitt ledarskap.

Vidare är en induktiv ansats lämplig för studiens syfte. Vi arbetar från empiri till teori och försöker förstå verkligheten genom att initialt samla in information för att sedan bilda teori, utifrån den verklighet vi fått information kring. En induktiv ansats krävs i förhållande till syftet, eftersom undersökningen inte ämnar pröva hypoteser och förutbestämda förväntningar (Jacobsen, 2002). Men denna ansats kan vi som forskare inte göra anspråk på att fastslå en allmän, bindande sanning, eftersom framtida undersökningar eventuellt kommer att visa på andra resultat. Undersökningen blir i stort kontextbunden. Däremot har vi med ansatsen möjlighet att tillföra ny vetenskap, till skillnad från om målet hade varit att bekräfta eller motbevisa en förutbestämd hypotes (Fejes & Thornberg, 2015). Vi är dock observanta på att vi har med oss viss förförståelse och kunskap om ledarskap och förskolekontexten. Det är denna förförståelse som skapat ett intresse för undersökningens syfte i stort, men det är inte en kunskap som vi önskar att pröva och dra slutsatser kring. Vi är därmed uppmärksamma på att inte låta denna kunskap påverka oss i datainsamlingen eller i bearbetningen av insamlad data (Fejes & Thornberg, 2015). Vi är medvetna om svårigheterna kring att inte påverkas av den förförståelse vi bär med oss och att inte avgränsa data utifrån denna, men ambitionen med en explorativ, induktiv ansats är att i så hög grad som möjligt samla in och bearbeta data utan förutfattade meningar (Jacobsen, 2002).

För att fånga förskolechefers upplevelser lämpar sig en kvalitativ metod, eftersom syftet visar att undersökningen söker förstå hur en viss grupp tolkar sin sociala verklighet. Metodvalet för studien är därför kvalitativa intervjuer. För kvalitativ metod lämpar sig kvalitativ analys, och i denna undersökning lämpar sig en kvalitativ analys med fokus på att analysera subjektiva erfarenheter. Med kvalitativ metod samlar vi in en stor mängd data, det viktiga med analysprocessen i undersökningen blir därmed att göra mening och innehåll av dessa data, och att utläsa det som är betydelsefullt. Vi arbetar därför med grundad teori som analysmetod (se vidare avsnitt 3.2.5).

3.2 Genomförande

Följande avsnitt delas upp i fem områden; val av undersökningsgrupp, genomförande av urval, undersökningsmetod, beskrivning av genomförande samt analysarbete. Först presenteras det perspektiv studien utgår från, ett ledarskapsperspektiv, med fokus på kontrollspann. Vidare redogörs för det urval som studien utgår från, vilket är ett bekvämlighetsurval med en viss snöbollseffekt. En grundlig genomgång av valet av semi-strukturerade intervjuer följer och sedan presenteras en tydlig beskrivning av intervjufasen. Avslutningsvis redogör vi för vår analysmetod som är grundad teori, och hur vi arbetat med denna.

3.2.1 Val av undersökningsgrupp

I planeringsfasen av arbetet diskuterades vilket perspektiv som skulle läggas på uppsatsen, ett medarbetarperspektiv, ett ledarskapsperspektiv eller en kombination av de två där vi undersöker båda sidors upplevelse av hanteringen av stora kontrollspann. Vi valde i vår studie att skildra ämnet ur ett ledarskapsperspektiv, dels med bakgrund i vårt egna intresse samt viss förståelse och kunskap kring området från utbildningar, och dels för att ledarskapsperspektivet i relation till stora kontrollspann inte är lika omtalat i tidigare forskning. Forskare menar att tidigare studier snarare har fokuserat på vilka effekter organisationers kontrollspann kan ha på organisationen, vilka utfall det kan ge och hur de påverkar kvalitén på medarbetarnas arbetsvillkor (som Andersson Felé, 2008; Wallin et al., 2014). Mer om tidigare empiriska studier i ämnet finns i avsnitt 2.2.

Med bakgrund i utrymme och omfång av uppsatsen bestämdes att en kombination av att studera medarbetare och ledare inte är lämpligt. Vi anser dock att vår undersökning är relevant också ur ett medarbetarperspektiv, trots att ledarskapsperspektivet valdes, eftersom ledarskapet påverkar medarbetarnas mående och prestation (Yukl, 2013). Valet att studera hur ledarskapet påverkas av att leda stora arbetsgrupper gjorde att vår undersökningsgrupp kom att bestå av förskolechefer.

3.2.2 Genomförande av urval

Med syfte att få kontakt med utvald intervjugrupp kontaktades initialt HR-avdelningen på tre olika förskoleförvaltningar inom tre olika kommuner för att undersöka intresset för deltagande i studien. Initialt var tanken att intervjua förskolechefer från en och samma kommun, men efter ett första, identiskt,

mailutskick till kommunerna återficks inte svar från någon av dem. Vi skickade då ut identiska påminnelsemail till samtliga kommuner och fick då svar endast från en av kommunerna, som menade att förskolecheferna inom kommunen redan hade för mycket att göra och för lite tid, och att de därför inte hade möjlighet att delta i studien. I mailet poängterade HR-avdelningen dock att studiens syfte är av stor relevans och viktigt att belysa. De andra två kommunerna svarade inte. Vi mailade då istället ut mail till enskilda förskolechefer inom dessa kommuner. Vi fick sparsamt med svar tillbaka, men två förskolechefer menade att de tyckte studiens syfte var väldigt viktigt och att de därför gärna ville ställa upp. Dessa två förskolechefer arbetar i två olika kommuner och via kontakt med dessa två fick vi också vidare kontakt med andra förskolechefer. Därmed blev det oundvikligt att genomföra studien i två kommuner. I efterhand anser vi att faktumet att våra intervjupersoner är verksamma i två olika kommuner, har visat sig intressant för oss och bidragit till en större förståelse i ämnet. Kommunerna är delvis organiserade och strukturerade på olika sätt, vilket skapar olika förutsättningar för förskolecheferna. Det har gett oss möjligheter för intressanta jämförelser kommunerna emellan, även om vi vill tydliggöra att det inte är vårt syfte att ställa kommunerna emot varandra. Vi diskuterar istället förskolecheferna som en homogen grupp med samma huvuduppdrag. Samtidigt är vi medvetna om att kommunerna kan skilja sig åt i olika aspekter som vi inte betonar, som exempelvis storlek på barngrupper, pedagogernas bakgrund och vilka förändringar organisationerna gått igenom. Detta kan ha påverkat vårt resultat.

Genom kontakt med de två förskolecheferna fick vi vidare kontakt med fyra andra förskolechefer, som gav oss möjlighet att intervjua totalt sex förskolechefer. De två förskolecheferna vi initialt fick kontakt med förmedlade kontakt till andra förskolechefer som de ansåg lämpliga, som eventuellt kunde tänka sig att medverka. Urvalet har gjorts genom ett bekvämlighetsurval, de chefer som var intresserade av att delta och som hade möjlighet att delta i undersökningen inom den tidsperiod som var lämplig, var de som blev intervjuade. Detta urval gjordes även med en viss snöboll- eller kedjeeffekt. Den urvalsprocessen kännetecknas just av att forskaren inledningsvis får kontakt med ett mindre antal personer med relevans för studien, som sedan sätter forskaren i kontakt med fler respondenter (Bryman, 2011). Snöbollsurvalet är rimligt att använda i småskaliga forskningsarbeten då det är ett snabbt sätt att bygga upp ett bra och lämpligt urval (Denscombe, 2016). Eftersom att vi inte hade någon direkt hjälp eller god väg in, bedömde vi att detta var det mest effektiva och bästa sättet för oss i vårt tillvägagångssätt.

En explorativ ansats, som studien utgår från, kräver inte ett väldigt stort urval eftersom varje medverkande individ studeras på djupet och storleken på urvalet styrs därmed främst av hur mycket information som framkommer under intervjuerna (Denscombe, 2016). Urvalet kan sägas vara icke-sannolikhetsbaserat, dels eftersom det inte varit möjligt för studien att inkludera ett tillräckligt stort urval för att kalla det sannolikhetsurval och dels för att vi kontaktade de förskolechefer som vi blivit rekommenderade att kontakta, utifrån vem de två första förskolecheferna ansåg lämpligt. Icke-sannolikhetsurval fungerar väl för en explorativ ansats, eftersom uppsatsen söker att intervjua individer med viss expertis kring sina upplevelser och erfarenheter (Denscombe, 2016). Däremot innebär denna typ av urval att vi inte utifrån studien kan göra anspråk på att generalisera resultatet till förskolechefer i andra kommuner, eftersom det finns risk att vi fått ett systematiskt snett urval. Det vill säga att resultaten inte representerar alla relevanta grupper (Jacobsen, 2002).

Som tidigare nämnt, gjorde vi en kombination av ett bekvämlighetsurval och snöbollsurval. Med bakgrund i uppsatsens syfte, att cheferna arbetar med stora kontrollspann, var det de chefer som kunde avsätta tid till att medverka i studien som blev intervjupersoner. Vi är observanta på att det finns risker med denna metod för att välja urvals personer. Eventuellt är det de som har de största kontrollspannen som har mest att göra och som därmed inte tar sig tid att vara en del av studien. De som väljer att vara med i studien tycker rimligtvis att studiens huvudfråga är viktig och intressant, och känner troligtvis igen sig i en situation med många medarbetare. Även att de två förskolecheferna som hjälpte oss att få kontakt med andra, kan ha valt personer som arbetar och tänker lika som dem själva eller är i en liknande situation. Alla dessa faktorer kan ha haft påverkan på vår datainsamling och eventuellt blir resultatet därför snedvridet. Vi är medvetna om att ett slumpmässigt urval hade varit önskvärt i förhållande till att få så representativt resultat som möjligt.

3.2.3 Undersökningsmetod

Undersökningen är, som beskrivits ovan, av explorativ art. Den ämnar utforska ett relativt nytt område för oss som forskare, genom att samla insikter och information från chefer kring deras upplevelser. Genom vald metod ämnar studien beskriva hur fenomen sammankopplas i en viss kontext, det vill säga utmaningarna cheferna upplever med att leda stora kontrollspann i förskolekontexten (Jacobsen, 2002). Det explorativa syftet studien har, uppfylls rimligast med en kvalitativ metod eftersom syftet kräver nyanserad data som går på djupet kring fenomenet, upplevda utmaningar, för att skapa klarhet i ett hitintills relativt oklart ämne (Jacobsen, 2002).

För att uppnå syftet har vi använt kvalitativa intervjuer just för att fånga uppfattningar kring ett specifikt fenomen (Jacobsen, 2002). Kvalitativa intervjuer kan se ut på en rad olika vis. En viktig fråga kring intervjuerna är graden av strukturering. Det förekommer former från hårt strukturerade varianter, med fasta svarsalternativ, till fria samtal mellan intervju person och intervjuare (Alvesson, 2011). Öppnare frågor leder till möjligheter för intervjuaren att styra samtalet utifrån det som framkommer under intervjun och för intervju personen att ge nyanserade reflektioner. Slutna frågor begränsar intervju personens möjlighet att bidra med något nytt och oförutsett (Krag Jacobsen, 1993). Med bakgrund i syftet, att fånga chefernas upplevelse kring ett förbestämt ämne, har vi valt att skapa semistrukturerade intervjuer med förutbestämda teman för att ringa in studiens ämne, men med möjlighet för eventuella följdfrågor. Alla frågor formuleras som öppna frågor med öppna svar för att ge cheferna en möjlighet att beskriva och reflektera över sin upplevda verklighet (Jacobsen, 2002). Att redogöra för att vår intervju består av öppna frågor kan uppfattas som vagt eftersom öppna frågor kan formuleras på många olika sätt, från mer stängda och ledande frågor till mer öppna och fria frågor. På en sådan skala vill vi pricka in vår intervju som väldigt öppen och formulerad för fria svar från intervju personen då vi medvetet inte ville ställa ledande frågor utan få intervju personen att prata så fritt som möjligt, men samtidigt förhålla oss till ämnet. Vår intervjuguide finns bifogat i slutet av uppsatsen. Våra frågor var således utformade för att få information om hur intervju personerna upplever sin värld, men de gav samtidigt utrymme för flexibilitet under intervjutillfället (Bryman, 2011).

Semistrukturerade intervjuer är passande till denna typ av studie av explorativ art eftersom det inte kräver en stor förståelse kring ämnet av intervjuaren, utan det

lämnar utrymme för intervjuaren att vara utforskande och intervjuperson att ge rika beskrivningar. Dessa fakta kan däremot innebära en risk att intervjupersonerna frångår ämnet i de rika beskrivningarna och därmed gör det svårt för intervjuaren att bearbeta materialet och ringa in empiriska resultat. Intervjupersonerna kan ge olika definitioner av fenomenet och intervjuerna kan således bli olika utifrån olika individer, vilket kan leda till svårigheter att jämföra intervjuerna med varandra (Krag Jacobsen, 2002). Vår uppgift som intervjuare blir att rikta intervjuerna mot förutbestämda teman. För att samla data av relevans som är betydelsefullt vid analysfasen har vi skapat intervjuer med tydliga teman, som intervjupersonerna förhåller sig till men får svara öppet kring. Dessa teman är relationen mellan chef och medarbetare, möjlighet att bemöta utmaningar samt vikten av stöd. En på detta vis riktad, öppen intervju ger kontextbaserad information om ett fenomen från intervjupersoner (Jacobsen, 2002).

Samtliga intervjuer har varit intervjuer ansikte mot ansikte där båda författarna har varit närvarande. Detta val har gjorts med bakgrund i att intervjuer ansikte mot ansikte har visat sig medföra öppnare och mer givande samtal, än vad exempelvis en telefonintervju gör. Varför formen också anses mer lämpad för en intervju med öppna frågor (Jacobsen, 2007). Intervjuerna inleddes med en introduktion till bakgrunden för undersökningen, vi berättade om varifrån vårt eget intresse för ämnet kommer samt försäkrades om att vi hade tillåtelse att spela in intervjun. Intervjupersonerna informerades också om etiska aspekter, vilka fördjupats beskrivs i avsnitt 3.3.1. Vidare fortskred intervjuerna med frågor av allmän karaktär, om intervjupersonerna själva och deras roll som förskolechef för att få personerna att komma till rätta och bekanta sig med intervjusituationen. Efter de allmänna frågorna följer mer sökande frågor av "hur" och "varför" karaktär. Frågorna formulerades på ett enkelt och tydligt vis och ställdes i särskilt ordning för att undvika att förvirra intervjupersonen genom att hoppa mellan olika teman (Cohen et. al., 2011).

3.2.4 Beskrivning av genomförande

Då intervjuguiden var färdigställd testades denna genom en pilotstudie. Pilotstudien genomfördes på en förskolechef, som en av oss forskare kände sedan tidigare. Förskolechefen är inte verksam i någon av de kommuner som undersökningen är genomförd i och står därför utanför urvalet. Syftet med pilotstudien var att säkerställa att de frågor och teman som fastställts genererar relevant information i förhållande till studiens syfte, och för att korrigera frågor som eventuellt bidrar till oklarheter. Pilotstudien syftade också till att ge oss som intervjuare vana och säkerhet innan de "riktiga" intervjuerna skulle genomföras (Bryman, 2011, Denscombe, 2016). Pilotstudien resulterade i ett fåtal korrigeringar, men främst i en trygghet i frågorna för oss som intervjuare. En av våra frågor i intervjuguiden var om förskolecheferna ansåg att de antal medarbetare som de ledde var rimligt eller inte. Vi diskuterade att vi skulle få en djupare förståelse och en tydligare bild om vi ställde en följdfråga till den frågan. Därför adderade vi frågan: Hur många medarbetare anser du hade varit rimligt för dig att leda? Då samlade vi in svar som gav oss en intressant jämförelse mellan vilket antal de leder och vilket antal de hade önskat att leda. Vi hade initialt planerat att ställa en fråga om intervjupersonens ålder, men under genomförandet av pilotstudien upplevde vi att frågan var känslig och även kändes onaturlig för oss att ställa. Då vi bedömde att vi inte kunde styrka för intervjupersonerna tillräckligt mycket varför vi behövde veta deras ålder, valde vi att ta bort frågan.

Undersökningen bestod av sex intervjuer med förskolechefer inom två kommuner. Som beskrivits ovan var vi båda författare närvarande vid samtliga intervjuer. Vid samtliga intervjuer intog vi som forskare samma roll, det vill säga att det var samma person som agerade intervjuare vid samtliga intervjuer. Detta för att säkerställa att vem som agerar intervjuare inte påverkar intervjun på ett sätt som skapar olika förutsättningar för de olika intervjuerna. Krag Jacobsen (1993) beskriver att det är intervjuaren som tar initiativ till intervjun samt förbereder intervjun. Denna del har vi däremot båda varit lika delaktiga i. Uppdelningen i intervjuare och medhörare har för studien syftat på de faktiska intervjutillfällena, där intervjuaren ställt de planerade frågorna, styrt samtalet och belyst de teman som intervjun ska riktas åt (Krag Jacobsen, 1993). Medhörarens roll har inneburit att sitta med vid intervjuerna för att kunna medverka vid efterkommande analysarbete. Båda författarna har ställt följdfrågor under intervjuernas gång där det har varit nödvändigt. Denna uppdelning har fungerat väl för oss under studien. Intervjuaren blev säker i sin roll och medhöraren var lyhörd på intervjupersonernas svar och ställde eventuella, relevanta följdfrågor. Samtliga intervjupersoner har menat att det känns okej att ha oss båda i rummet. Vidare problem och möjligheter kring denna uppdelning återges i en metoddiskussion i avsnitt 3.3.5.

Intervjuerna genomfördes under en tvåveckorsperiod och varierade i längd. Den längsta intervjun varade i 1 timme och 7 minuter och den kortaste tog endast 27 minuter. Vår målsättning var att inte ha mer än en intervju per dag för att ha utrymme för reflektion och eventuellt korrigerande av intervjuerna. Vi gjorde inga större och direkt betydelsefulla förändringar i intervjuguiden från första till sista intervjun. Dock upplevde vi att vi blev mer och mer införstådda i hur utförliga svar vi kunde kräva på de olika frågorna samt vilka relevanta följdfrågor vi kunde ställa. Exempelvis när vi frågade om intervjupersonerna upplevde att de fick de stöd de behövde för att leda de antal medarbetare som de gjorde, märkte vi att vi fick väldigt varierande svar och att frågan uppfattades olika. Då kunde vi aktivt styra in personerna på att prata om områden som nätverksträffar, stödfunktioner, stöd från sin chef och så vidare, om det var så att de inte nämndes direkt.

Eftersom förskolecheferna har väldigt fulla scheman var vi trots vår ambition att inte ha mer än en intervju per dag, däremot tvungna att vara flexibla utifrån deras tidsramar och under ett tillfälle fick vi ha två intervjuer under samma dag. Detta var under vår sista intervjudag, och under de första fyra intervjuerna hade vi inte gjort några större förändringar i intervjuguide efter reflektion kring intervjuerna. Vi anser därför inte att det faktum att de två sista intervjuerna föll på samma dag har påverkat datainsamlingen.

3.2.5 Analysarbete

Eftersom studien utgår från empiri samt intresserar sig för sociala fenomen lämpar sig grundad teori, engelskans ”grounded theory”, som metod för att analysera insamlat material. Grundad teori utgår från data vid analysfasen och utvecklar med bakgrund i denna en teori. Ansatsen har fungerat vägledande för oss både för att samla in och analysera data. Med bakgrund i grundad teori kommer datainsamling och analys att pågå parallellt, vilket öppnar upp för möjligheten att styra datainsamlingen under vägen. Under analysprocessen strävar vi, med bakgrund i ansatsen, efter att förstå

förskolechefernas sätt att se på sin situation och att ständigt utgå från deras perspektiv. Detta går även i linje med vår induktiva ansats, genom att vi kommer att utgå ifrån kodningen och genom kärnkategorierna i det empiriska materialet kommer vi att utforma vår teoretiska referensram. Vi vill söka förstå intervjupersonernas "main concern", det vill säga varje intervjupersons huvudsakliga fråga alternativt problem. Det är detta main concern som vi som forskare är intresserade av att fördjupa oss inom under hela forskningsprocessen (Fejes & Thornberg, 2015).

Grundad teori kan ses både som en metod och som teori. Grundad teori som metod vägleder oss i att identifiera kategorier och relationer mellan kategorier. Grundad teori som teori är slutprodukten av denna kategori-identifiering, det vill säga det som i slutprodukten ska ge förklaringar för att förstå fenomenet som undersöks. Kategori-identifieringen är processen då vi grupperar de upplevelser som intervjupersonerna delar genom ett ständigt jämförande av data. Kategorierna är analytiska till sin karaktär och upplevelserna kategoriseras utifrån tolkning av intervjupersonernas intervjuvar. Kategorierna skapas utifrån data och utvecklas därmed under datainsamlingsprocessen, inte utifrån tidigare definierade kategorier från teori eller förkunskap (Willig, 2013).

Vi identifierar kategorierna genom kodning. Kodningsprocessen är central inom grundad teori och är den process där data demonteras i meningar, paragrafer och sektioner för att sedan sättas ihop igen, i en ny form, för att fånga en förståelse av det undersökta fenomenet. Under kodningsprocessen sökte vi att förstå likheter och skillnader i datamaterialet för att hitta betydelsefulla enheter. Vi har under kodningsarbetet arbetat genom tre olika faser; öppen kodning, axial kodning och slutligen selektiv kodning. Initialt, under den öppna kodningen, läste vi som forskare igenom datamaterialet för att identifiera analysenheter som kan kodas till olika känslor, händelser och meningar genom att skapa olika kategorier utifrån det insamlade materialet (Cohen et. al., 2011). Detta första skede utförde vi individuellt, för att undvika att påverkas av varandra. Under denna öppna kodning markerade vi stycken i transkriberingarna som vi ansåg att de olika intervjupersonerna lade fokus på, och som nämndes upprepade gånger under samma intervju och också under olika intervjutillfällen.

Under den axiella kodningsfasen försökte vi gemensamt skapa förhållanden och samband mellan kategorierna som framkommit under den öppna kodningen. Vi hade identifierat väldigt snarlika analysenheter under den öppna kodningen vilket underlättade fortsatt arbete och bekräftade att vi hittat relevanta enheter. Genom dessa samband formulerade vi övergripande koder. Vi upptäckte också underkategorier till kategorierna från första fasen och samordnade dessa under de övergripande kategorierna. Slutligen, under den selektiva kodningen, var syftet att identifiera kärnkoderna inom materialet samt relationerna mellan kärnkoder och andra koder. Koderna från den axiella kodningsfasen integreras och samband identifieras medan begrepp och teorier börjar bli tydliga inom materialet (Cohen et. al., 2011). Vi upptäckte då att kärnkoderna i stort går i linje med de teman vi satte upp för intervjuerna. Det vill säga relationen mellan chef och medarbetare, organisatoriska förutsättningar och hantering av stora kontrollspann.

Under samtliga faser pågick en ständig jämförelse mellan kategorier, koder och begrepp som ständigt förfinades genom att framhäva vilka likheter och skillnader som finns och genom att integrera kategorier och koder under gemensamma rubriker.

Detta leder också till att de teorier som vi utvecklar genom processen är möjliga att kontrollera allt eftersom de växer fram eftersom vi arbetar nära materialet hela tiden (Denscombe, 2016). Kategorier som ansågs stå utanför övrigt material och koder sorterades bort som irrelevant för insamlingen. Vi har under hela processen varit försiktiga i kategori- och kodsskapande för att säkerställa att intervjupersonernas meningar inte tas från sin kontext.

3.3 Kvalitetsaspekter

Det här avsnittet beskriver vilka kvalitetsaspekter som vi förhållit oss till genomgående i uppsatsprocessen. Detta presenteras i fyra delar: etiska reflektioner, trovärdighet, generaliserbarhet och metoddiskussion. Initialt redogör vi för de etiska reflektioner som vi tagit hänsyn till i förhållande till intervjupersonerna. Efter det framför vi de överväganden vi gjort i relation till studiens trovärdighet för att sedan diskutera huruvida studien är överförbar till andra kontexter. Avslutningsvis för vi en kritisk diskussion gällande våra valda metoder.

3.3.1 Etiska reflektioner

Eftersom att vår datainsamling grundas i ett fenomen som kan kopplas till enstaka individer, är etiken i forskningen aktuell i högsta grad (Ekengren et. al., 2012). Enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2017), finns det ett grundläggande krav på att individen ska skyddas. Individskyddskravet bygger på att forskningen ska genomföras på ett sätt där ingen individ på något sätt kan komma till skada eller diskrimineras. Med avstamp i detta, finns det fyra krav av en mer allmän karaktär. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2017).

Vi tillgodosåg informationskravet genom att ständigt visa på transparens och tydlighet jämt mot intervjudeltagarna i vår studie. Detta främst gällande uppsatsens syfte, men även beträffande intervjuens huvudsakliga teman och våra avsikter kring hanteringen av det insamlade materialet. Detta skedde initialt redan vid första kontakten med intervjudeltagarna, men även fördjupat som en inledning vid varje intervjutillfälle. Vi visade också på en öppenhet hos oss som forskare, genom att lämna ut våra kontaktuppgifter och uppmuntra till frågor eller önskemål kring intervjutillfället vid första kontakt med intervjupersonerna.

En etisk självklarhet gällande intervjustudien, var att intervjupersonernas deltagande sker på frivillig grund, och att det när som helst var tillåtet att hoppa av (Ekengren et. al., 2012). Samtycket var något vi berörde vid första kontakten med deltagarna, men fastställde och informerade om ytterligare vid det specifika tillfället för intervjun. Inför intervjun bad vi även om samtycke för att få spela in intervjun, vilket samtliga gick med på. Ingen av intervjupersonerna valde att hoppa av eller lämna intervjun innan den var avslutad.

Materialet och transkriberingarna av intervjuerna är endast avlyssnade av oss som forskare för studien. Uppsatsen anonymiseras genom att ingen av förskolorna nämns vid namn, samt att ingen av cheferna ges information om vilka andra chefer som deltagit i studien. Löpande under arbetet benämns de intervjuade förskolecheferna med fiktiva namn för att säkra deras anonymitet. Vilken förskolechef som arbetar

inom vilken kommun benämns inte, för att bevara anonymiteten ytterligare. Däremot, kan vi inte vara helt övertygade gällande konfidentialitetskravet, eftersom vi blivit tilldelade namn på kollegor från två specifika förskolechefer. Förskolecheferna inom samma kommun är alltså inte helt anonyma inför varandra. De har däremot godkänt att medverka i studien under dessa förutsättningar. Eftersom studien representerar två olika kommuner blir det trots detta inte helt självklart för förskolecheferna vem som är kollegor och vem som är från en annan kommun. De intervjuade ingår alla i samma sociala kontext vilket gör att så kallade "insiders" kan komma att identifiera uttalanden i intervjun, trots att vi som forskare benämnde intervjudeltagarna anonymt (Alvesson, 2011). I studien i stort, men även i alla genomförda samtal med förskolecheferna, har vi valt att inte ställa olika chefer eller förskolor mot varandra, utan istället diskutera dem som en enhetlig grupp av förskolechefer. Detta möjliggör ytterligare för oss som forskare att förhålla oss till konfidentialitetskravet. Vi kategoriserade genomgående intervjupersonerna till "förskolecheferna" i framställningen och redovisningen av vårt resultat, och genomgående i uppsatsen.

Genom att endast använda den insamlade datan inom ramen för vårt uppsatsarbete och att inte ge någon utanför forskningsgruppen tillgång till materialet, togs nyttjandekravet i beaktning. Alla som deltog i studien fick tillgång till uppsatsen innan den skickades in för att säkerställa intervjudeltagarnas godkännande.

3.3.2 Trovärdighet

Vi har aktivt och på olika sätt försökt belysa vår uppsats med så mycket öppenhet, noggrannhet och tydlighet som möjligt. Detta för att möjliggöra för en kritisk granskning av trovärdigheten i vår uppsats. I uppsatsen har vi haft som avsikt att detaljerat beskriva hur vi gått tillväga i olika delar, som exempelvis i sökandet av tidigare forskning, hantering av det insamlade materialet och i framställningen av resultatet. Även i metoddelen har vi försökt att så grundligt som möjligt beskriva vårt tillvägagångssätt från början till slut samt redogöra för de val vi gjort. Vi har på detta vis strävat efter att framställa vår genomförda undersökning på ett sätt så att andra forskare skulle kunna upprepa den. Vi är medvetna om att det dock kan vara problematiskt, då kvalitativ forskning ofta är svårare att replikera än kvantitativ eftersom sociala, oförutsägbara och komplexa aspekter är omöjliga att överföra till en ny kontext (Bryman, 2011).

En intervjusituation är en komplex social interaktion som kan uppfattas som formell och i viss mån onaturlig (Alvesson, 2011). I rollen som intervjuare försökte vi därför att skapa ett naturligt samtal där vi var lyhörda och inte la någon värdering i det som intervjudeltagarna lyfte fram, med syftet att få intervjupersonerna att känna förtroende (Denscombe, 2016). Andra förhoppningar var att det skulle avdramatisera intervjusituationen och göra intervjupersonerna bekväma i att kunna svara ärligt och utförligt. Intervjupersonerna visste att vår uppsats skulle komma att presenteras på Lunds Universitet, och de var medvetna om att de blev inspelade och att vi i ett senare skede skulle bearbeta deras svar. Detta tror vi kan ha skapat en känsla hos intervjupersonen om att vi skulle "granska" dem och att det fanns en möjlighet att deras åsikter skulle framställas på ett felaktigt vis. Vi ställer oss därför medvetna till att det kan ha påverkat hur de svarade, och således även trovärdigheten i vårt insamlade material.

Chefer kan vara problematiska att intervjua. Detta eftersom att de kan ha en vilja att framstå som ”den goda ledaren” i olika aspekter, vilket inte nödvändigtvis behöver spegla den praktiska verkligheten. De tenderar att presentera organisationen från sin allra bästa sida (Alvesson, 2011). Detta kan ha haft inflytande på vår datainsamling. Att ställa frågor om hur en person är och arbetar i sin roll som ledare anser vi kan upplevas som personligt och känsligt, vilket i sin tur kan ha påverkat cheferna till att inte ge en helt sanningsenlig bild. Vi menar, i linje med Alvesson (2011) att vi eventuellt förändrat intervjupersonernas antaganden genom att ha huvudsakliga teman som intervjun följt, samt att vi intervjuat intervjupersonerna utifrån deras uttalade roll som chef/ledare (Alvesson, 2011).

Denscombe (2016) redogör för begreppet respondentvalidering, som betyder att forskaren vänder sig till deltagarna med den bearbetade datainsamlingen, för att få feedback och kontrollera att materialet tolkats på ett rättvist sätt (Denscombe, 2016). Detta gjorde vi, genom att skicka vår uppsats till samtliga deltagare innan publicering vilket möjliggjorde för intervjudeltagarna att ta upp eventuella synpunkter, eller bekräfta vår förståelse för datainsamlingen. Detta menar vi ökar resultatets trovärdighet och studiens validitet.

3.3.3 Generaliserbarhet

Bryman (2011) redogör för att undersökningar med ett litet antal intervjupersoner i en specifik kontext är omöjliga att generalisera till andra miljöer (Bryman, 2011). Vi uppfattar att vår studie med tanke på antalet deltagare, urvalsprocessen och den specifika kontexten därmed inte är lämplig att generalisera till andra miljöer. Samtidigt vill vi klargöra att vi inte heller har som syfte att genomföra en generaliserbar studie, då vi har valt en kvalitativ metod, utan snarare att skapa en djupare förståelse och insikt för förskolechefernas upplevelser i sitt ledarskap. Däremot önskar vi att skapa en diskussion som läsaren och framförallt förskolechefer eller andra verksamma inom branschen kan dra allmänna slutsatser och lärdom ifrån.

Småskalig, kvalitativ forskning som bygger på få enheter för datainsamling, bör inte diskuteras som generaliserbart utan snarare som överförbart. Överförbart i den mån studiens resultat och slutsatser kan överföras till andra fall. För att detta ska vara möjligt, krävs det att forskarna delgett ingående information om deltagarna i studien så som deras ålder, kön, etnicitet och den sociala men även geografiska kontext som studien utspelas i (Denscombe, 2016). Vi är medvetna om att en sådan detaljerad information hade gjort studien mer överförbar. Detta eftersom det hade möjliggjort för en bedömning hos andra forskare, i frågan om intervjupersonerna i vår studie är representativa för andra jämförbara studier. Dock så bedömde vi att de forskningsetiska principerna var viktigare och mer relevanta för oss och behöll därför intervjupersonerna som anonyma. Det vi kommer att delge är intervjupersonernas kön, bakgrund och nuvarande arbetssituation. Detta innebär att studien inte heller är överförbar, men som tidigare nämnt är inte heller det vår ambition. Istället tror och hoppas vi att vår uppsats kan vara relevant och av vikt för andra förskolechefer att ta del av.

3.3.4 Metoddiskussion

För att återgå till vårt syfte, att undersöka vilka utmaningar som förskolechefer i två kommuner upplever med att leda stora arbetsgrupper, vill vi nu diskutera vårt val av metod. Denscombe (2016) menar att det inte nödvändigtvis handlar om att välja den metod som är bättre än en annan, utan att välja den metoden som bäst är anpassad för att fungera för vår undersökning och för att besvara vårt syfte (Denscombe, 2016).

Intervju som metod är lämpat för forskningsprojekt som vill undersöka komplexa fenomen och fånga individers upplevelser, känslor och tankar. Syftet är inte bara att fånga dem, utan även förstå och greppa dem på ett djupare plan (Denscombe, 2016). Detta vill vi argumentera för att andra metoder hade haft svårt att möjliggöra. För att genomföra en kvantitativ studie, som förslagsvis en enkätundersökning, hade vi tvingats identifiera vilka faktorer och aspekter i en förskolechefs arbete som kan anses som utmanande i förhållande till att leda stora kontrollspann. Detta var aspekter som vi inte ville utforma, utan som vi ville att intervjupersonerna skulle ha utrymme att utforma fritt. Vi kan i en enkätundersökning inte heller "hjälpa" eller styra intervjupersonen till att utveckla sitt svar, vilket vi bedömer som en stor fördel i intervjun som metod.

Vårt val av semi strukturerade intervjuer, har vi gjort med tanke på vår undersökningsgrupps omfattning. När en forskare ska genomföra en undersökning med ett stort antal deltagare, kan intervjun ses som tidskrävande och problematisk att genomföra. Forskaren väljer då med fördel en strukturerad intervjuform, för att få en lätthanterad datainsamling (Lantz, 2007). Detta var något som vi bedömde att vi, med tanke på att vi hade förhållandevis få deltagare, inte behövde ta hänsyn till. Eftersom att vi endast intervjuade sex förskolechefer, ansåg vi att det var genomförbart att använda semistrukturerade intervjuer som metod trots tidsaspekten.

Vi valde att båda medverka vid samtliga intervjutillfällen. En av oss tog en tydlig roll som ledaren för intervjun, vilket gjorde att den andra kunde ta en passivare roll och därmed fokusera på att observera, ställa följdfrågor, kontrollera att vi höll oss till ämnet och så vidare. Denna uppdelning förhöll vi oss till i samtliga intervjuer. Den som ledde intervjun kunde gå in i "intervjububblan" och leda dynamiken i samtalet. Detta sätt att genomföra en intervju kan minska risken för att förvränga ett resultat och inflytandet av intervjuarens subjektiva känslor och värderingar. Å andra sidan, kan uppdelningen mellan intervjupersonerna få intervjusituationen att likna ett förhör vilket kan få deltagaren att känna osäkerhet och obehag (Alvesson, 2011). Denna känsla av maktförhållanden var något som vi ville undvika, genom att förklara varför vi är en intervjuare och en medhörare och genom att försöka bidra till ett så naturligt och lättsamt samtal som möjligt.

Något som vi tror hade gett oss möjlighet att djupdyka mer i kontrollspannens effekter på förskolechefer, hade varit att genomföra en förstudie. Vi tror att en förberedande studie hade kunnat ge oss en större förståelse för undersökningsområdet och värdefulla insikter. Om vi hade haft mer tid och förstahandsinformation, hade vi velat genomföra en förstudie med syftet att identifiera vilka centrala utmaningar som finns i att leda stora kontrollspann som förskolechef. Med denna vetskap, hade vi kunnat avgränsa och fokusera vår studie till dessa identifierade utmaningar för att sedan

analysera och djupdyka i hur och på vilket sätt de påverkar förskolechefernas arbete. Detta tror vi hade gett studien mer djup.

Angående antalet intervjudeltagare i studien, skiljer det sig från studie till studie vad som är lämpligt. För att diskutera ämnet använder forskare sig av begreppet teoretisk mättnad. Begreppet beskriver ett stadie i undersökningsprocessen där forskarna samlat in så pass mycket material att svaren tycks spegla en homogen bild, med repetitiva och återkommande svar (Ekengren et. al., 2012). Med bakgrund i detta ställer vi oss kritiska mot antalet deltagare i vår studie. Vi bedömer att vår datainsamling bygger på få intervjudeltagares uppfattningar vilket gör det svårt för oss att bilda en säker uppfattning om hur det kan se ut för förskolechefer i allmänhet. Om vi hade haft möjlighet hade vi velat expandera antalet deltagare till förslagsvis alla förskolechefer i de två kommunerna, för att kunna närma oss någon form av teoretisk mättnad och ett mer representativt urval.

I denna del har vi behandlat metod. De centrala delarna av våra metodval berör valet av kvalitativ metod, med semistrukturerade intervjuer, vår explorativa, induktiva ansats samt valet av grundad teori som inspiration till analysmetod. Kvalitativa intervjuer ansåg vi lämpligt för att fånga individers upplevelser kring ett fenomen. Eftersom vi inte har större förståelse för ämnet som studien berör, och inte har som syfte att pröva en hypotes, lämpar sig den explorativa, induktiva ansatsen väl. Mot bakgrund i denna ansats fungerar grundad teori som analysmetod, eftersom studien utgår från empiri och intresserar sig för sociala fenomen.

4. Teori

I följande kapitel kommer vi att beröra teorier med utgångspunkt i ledarskap, organisationskultur samt organisatoriska förutsättningar att bemöta utmaningar. Inledningsvis presenteras teorier kring nära ledarskap, mellanchefernas ledarskap samt relationen mellan chef och medarbetare. Vidare presenteras teori kring organisationskulturens påverkan samt organisationskultur i relation till ledarskap. Slutligen presenteras teori kring organisatoriska förutsättningar med grund i vikten av stöd från chefer och kollegor samt för- och nackdelar med delegering. Den presenterade teorin har utgångspunkt i den data som genererats utifrån genomförda intervjuer med förskolechefer, och är därmed nära sammankopplad med de centrala delar som framkommit i studiens empiri.

4.1 Ledarskap

I det här avsnittet redovisar vi för teorier om ledarskap med relevans för vår studie. Detta struktureras upp under följande tre rubriker: nära ledarskap, mellanchefernas ledarskap och relation mellan chef och medarbetare. I den första delen presenteras det nära ledarskapet, där vi redogör för vikten av verksamhetsbesök och återkoppling från chefen. Avsnittets andra del behandlar teori kring rollen som mellanchefer. I fokus står vilka utmaningar som kan finnas i en sådan roll, som bland annat att både styra och bli styrda samt vilka prioriteringar kring olika arbetsuppgifter som detta kan komma att innebära. Avslutningsvis presenteras relationen mellan chef och medarbetare och hur chefer bör utforma denna. Samtliga ledarskapsteorier ställs emot förskolechefens kontext.

4.1.1 Nära ledarskap

Det nära ledarskapet har en speciell relevans inom branschen för vård och omsorg, eftersom arbetet präglas av kontakt och relationsskapande med flera olika människor (Spjuth, 2005). En förutsättning för att kunna vara en närvarande chef är möjlighet och utrymme att träffa sina medarbetare en och en, frekvent och kontinuerligt. Jönsson & Strannegård (2009) menar att stora arbetsgrupper påverkar en ledares möjligheter att få kontakt och kommunicera med sina medarbetare (Jönsson & Strannegård, 2009). Ivarsson Alm (2013) menar att det, speciellt i rollen som förskolechef, är viktigt att se och bekräfta varje enskilda medarbetare, trots att de ofta är många (Ivarsson Alm, 2013). Hörnqvist (2014) menar att förtroendefulla relationer mellan chef och medarbetare är en förutsättning för att ledaren ska kunna fungera som stöd, samt vidareutveckla medarbetarna. Som ett led i att skapa dessa relationer bör chefer arbeta med att ge återkoppling och handledning till sina medarbetare (Hörnqvist, 2014).

Att leda det komplexa pedagogiska arbetet är en förskolechefs huvudsakliga uppdrag. En förutsättning för att kunna bedriva detta ledarskap, är att vara ute i verksamheten för att skapa en förståelse för personalens arbetssätt (Hörnqvist, 2014). För förskolechefer kan denna förståelse komma från verksamhetsbesök (Spjuth, 2005). Flera forskare bekräftar vikten av verksamhetsbesök. Norberg & Johansson (2014) menar att verksamhetsbesök bidrar till att förstå kultur, kompetens och den pedagogiska verksamhetens utveckling i relation till mål, samt för att kunna analysera verksamheten struktur. Vilket också är en del av det pedagogiska ledarskapet. Hörnqvist (2014) pekar på vikten av verksamhetsbesök för att skaffa kunskaper om både verksamhet och medarbetarnas kompetens samt kartlägga utvecklingsområden inom verksamheten. Thylefors (2016) poängterar också vikten av verksamhetsbesök, men menar att det kan vara lätt att prioritera bort kontakt med medarbetare i deras dagliga arbete eftersom det är en insats utan bestämd tidsgräns. Att göra det bidrar dock till minskat förtroende från medarbetarna, samt att chefen går miste om värdefull information som kan vara av nytta i det administrativa arbetet (Thylefors, 2016). Spjuth (2005) resonerar liknande, och poängterar att en viktig del av att vara en nära ledare är att prioritera sin tid rätt. Samarbeten utanför organisationen, projekt och möten är aktiviteter som kan hota en chefs förmåga att prioritera verksamheten och kontakt med medarbetarna (Spjuth, 2005).

En studie gjord av Ulf Leo (2014) visar att ett av de områden som förskolechefer betraktar som viktigt i förhållande till att utföra ett pedagogiskt ledarskap, är närvaro i verksamheten. Leo (2014) påpekar i samband med sin studie den diskrepans han ser på förskolechefers ledarskap, och menar att det dels finns en vilja att vara nära medarbetare och verksamhet, och dels ökade juridiska påtryckningar och annat administrativt ansvar som påverkar denna möjlighet. Det pedagogiska ledarskapet är idag, enligt Leo (2014) utsatt för förväntningar från flera olika håll, vilket påverkar den pedagogiska ledarens autonomi och handlingsutrymme. Detta eftersom förskolechefen och rektorn dels ges stort eget ansvar och frihet att leda arbetet med den inre organisationen men samtidigt utsätts för ökad styrning från olika policys och dokument (Leo, 2014). Denna problematik bekräftas av Skott & Nordzell (2017) som också beskriver den utmaning pedagogiska ledare har, i form av att leda det pedagogiska arbetet och samtidigt styra ett flertal andra sysslor, ofta i form av

administration (Skott & Nordzell, 2017).

Löwstedt (2015) påpekar att det finns viss problematik i att utföra ett ledarskap på distans, framförallt gällande handledning och återkoppling till medarbetare. En förutsättning för att kunna handleda och ge återkoppling är att ha full insikt i medarbetarnas arbete, för att förstå uppgiften och processen. Om denna möjlighet inte finns, ska chefen ha betydligt mer erfarenhet och kunskap än den anställda, inom ett specifikt område (Löwstedt, 2015). Antonakis & Atwater (2002) menar däremot att det finns substitut för fysiskt närvarande ledarskap i form av teknik. Om ledaren är fysiskt distanserad från medarbetare som kräver interaktion, krävs det antingen att ledaren kan ge den interaktion som det finns behov av genom kommunikationsteknik eller att ledaren på annat vis kan ersätta sin fysiska närhet på ett vis som tillåter medarbetarna att vara effektiva utan ledare (Antonakis & Atwater, 2002).

4.1.2 Mellanchefens ledarskap

Thylefors (2016) beskriver positionen som mellanchef som den ledare som utgör länken mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan. Nihlfors et. al. (2015) menar att förskolechefen ska fungera som en länk mellan den kommunala förvaltningens tjänstemän och personalen i förskolan, och har därmed en roll som mellanchef enligt Thylefors (2016) resonemang. Ivarson Alm (2013) diskuterar också förskolechefen som mellanchef, i liknande termer som Thylefors (2016).

Mellanchefens organisatoriska position kännetecknas av att det finns en underordnad verksamhet som chefen leder och ansvarar för, samtidigt som chefen blir ledd av en egen chef ovanifrån (Ivarson Alm, 2013)

Leo (2014) menar att en av förskolechefens utmaningar i rollen som mellanchef, ligger i att kunna balansera att både bli styrd och att styra. Förskolechefen har förväntningar på sig från flera håll, bland annat läroplanen, skollagen, skolinspektionen, skolverket, förskollärare, förvaltningschef, politiker och lokala policydokument. Förskolechefens arbete styrs genom olika reformer men förväntningar, vad förskolechefen "bör" göra, skapar normer som också styr arbetet. Leos (2014) studie visar att förskolechefer ibland upplever att de är medvetna om vad de bör prioritera i situationer, men att de inte har möjlighet att arbeta utifrån denna prioritering (Leo, 2014).

Den svårighet som förskolechefer upplever kring prioriteringar, kan enligt Nihlfors et. al. (2015) vara ett resultat av motstridiga krav från olika håll, där det finns olika åsikter kring vad en pedagogisk ledare bör prioritera. Statens förväntningar utgår från skollag och läroplaner, och de rättsliga delar som kommer därifrån. Skolverket utformar råd som ska guida förskolecheferna i deras arbete och i sina prioriteringar, samtidigt som barn, föräldrar och förskolechefer har sina förväntningar och åsikter kring vad som bör prioriteras. Leffler & Hörnqvist (2014) bekräftar Leo (2014) och Nihlfors et. al. (2015), och menar att en av de större utmaningarna som förskolechefer och rektorer står inför är att hitta en tydlig riktning och att kunna prioritera inom ramen för denna (Leffler & Hörnqvist, 2014).

4.1.3 Relationen mellan chef och medarbetare

En egenskap som är viktig i rollen som förskolechef är styrkan i att bygga relationer till sin personal. Relationerna mellan chef och medarbetare inom branschen bör präglas av tillit, bekräftelse och ömsesidigt förtroende, för att ge förskolepersonalen goda möjligheter till utveckling och lärande (Hörnqvist, 2014.) Spjuth (2005) betonar förmågan att skapa goda relationer, förtroende och tillit till sina medarbetare.

Författaren menar att det är en förutsättning för att skapa lojala medarbetare, som i sin tur ger större möjligheter till att organisationen uppnår framgång. Detta samband mellan ett relationsfokuserat ledarskap och goda utfall förklaras genom resonemanget att om chefen prioriterar relationen till sina medarbetare så kommer medarbetarna i sin tur att prioritera relationen till de människor som de dagligen möter i arbetet (Spjuth, 2005). Jönsson & Strannegård (2009) väljer att se på relationsskapande i organisationer på ett liknande sätt och menar att ett välfungerande ledarskap är en förutsättning för självgående medarbetare, och självgående medarbetare är en förutsättning för ett välfungerande ledarskap (Jönsson & Strannegård, 2009).

Leader-member exchange är en teori som fokuserar på kvalitén i relationen mellan chef och medarbetare. Relationen bygger på ett utbyte, där medarbetaren tilldelas stöd, förtroende och ett intressant arbetsinnehåll av sin chef. Detta kan få medarbetaren att känna sig viktig och uppleva en högre status på arbetet. Den vinst som chefen gör på denna investering i relationen, är att medarbetarna tenderar att bli lojala, drivna och starkt motiverade (Sveningsson & Alvesson, 2010). Schyns et. al. (2012) bygger sin studie på just ovanstående teori, som förkortas LMX. Forskning har bevisat att det finns en korrelation mellan LMX och en organisations prestation, vilket pekar på att en ledare bör sträva efter så hög kvalitet som möjligt i relationen till sina medarbetare. Vidare ställer forskarna teorin i förhållande till stora kontrollspann, för att undersöka om det finns specifika ledaregenskaper eller arbetssätt som passar bättre eller sämre för att leda stora arbetsgrupper. En upptäckt som forskarna gjorde med sin studie var att det sannolikt finns en gräns på vilket maximalt antal "goda" relationer med hög kvalitet som en chef kan skapa och upprätthålla i en organisation. Det visade sig, att även om en chef har en stark vilja och inställning till relationsskapande med sina medarbetare, skapar det inte fler relationer med hög kvalitet om du leder många medarbetare. Detta beror på den maxgräns som forskarna identifierat gällande antalet goda relationer som är möjligt att ha. Resultatet av ledarens intresse och engagemang i individerna, kommer istället att spädas ut på det stora antalet medarbetare och det skapas istället många relationer med samma kvalitet. Denna blir nödvändigtvis inte hög (Schyns et. al., 2012.)

4.2 Organisationskultur

I följande avsnitt presenteras relevant teori om organisationskultur, utifrån två huvudrubriker; organisationskulturens relevans och organisationskultur och ledarskap. Under första rubriken redogörs för uppdelningen av organisationskultur i mekanisk och organisk, vilket för teorin vidare till organisationskulturens påverkan på tillit, samt vikten av tillit inom förskolan som organisation. Under den andra rubriken

presenteras ledarens möjligheter till påverkan av kulturen, samt kulturens påverkan på organisationen.

4.2.1 Organisationskultur och ledarskap

När människor arbetar tillsammans över tid uppstår oundvikligt normer och uppfattningar kring arbetssituationen. Dessa normer och uppfattningar härstammar från förväntningar, idéer, värden, attityder och beteenden som delas av organisationens medlemmar, och kan till exempel handla om vad som är rätt och fel. Tillsammans skapar dessa normer och uppfattningar en organisationskultur. Det kan vara stora skillnader i kultur mellan olika avdelningar inom samma organisation (Abrahamsson & Andersen, 2005). Abrahamsson & Andersen (2005) menar att den ledarskapsstil som bedrivs inom en organisation, är en faktor som påverkar organisationskulturen. Alvesson (2015) utmanar dock idén om organisationskulturen som formad av ledarskapet, och tillägger att ledare ofta är mer influerade av organisationskulturen än vad de aktivt påverkar den. Alvesson (2015) påpekar också att organisationskulturer är komplexa och att en stark kultur, det vill säga en kultur som karakteriseras av lagarbete, ärlighet, lojalitet och god anpassningsförmåga, inte endast bidrar med positiva effekter för organisationen. En sådan kultur kan också bidra till att öppenheten på arbetsplatsen begränsas, att medarbetarna inte tar till sig av kritik och är ointresserade av nya idéer, samt att de anställda blir en källa till motstånd genom att motsätta sig ledningens mål och deras sätt att kontrollera (Alvesson, 2015). Schein (2010) ser också vissa nackdelar med en kultur som karaktäriseras av starka relationer mellan chef och medarbetare. Författaren påpekar att känslomässigt laddade relationer där rollerna blir något diffusa, kan leda till en form av svågerpolitik, eller vänskapskorruption, och en organisation där det krävs utdelning för att saker ska bli gjorda (Schein, 2010).

Organisationskultur kan kategoriseras på olika vis. Den mest övergripande kategoriseringen delar in organisationskulturer i två typer, mekaniska och organiska. En mekanisk organisationskultur karakteriseras av detaljstyrning av de anställda, att beslut tas individuellt och högst upp i organisationen, där anställda inte deltar i beslutsfattning, samt en betoning på slutna kommunikation och anställdas beroendeställning till överordnande inom organisationen. Organiska organisationskulturer är, i kontrast till de mekaniska kulturerna, medarbetarorienterade och sätter högt värde i medarbetarnas förmåga. Organiska kulturer karakteriseras av kollektiv beslutsfattning inom organisationen där de anställdas bidrag ses som värdefulla, en betoning på medarbetarnas intressen, en känsla av frihet och självständighet i arbetet samt en betoning på öppen kommunikation och att arbeta som ett kollektiv (Jafarzadeh et. al. 2012).

4.2.2 Organisationskultur och tillit

Alston & Tipett (2015) har gjort en studie för att undersöka sambandet mellan organisationskultur och tillit inom organisationer. Studien visar att organisationskulturen starkt korrelerar med nivån av tillit och pekar på ett samband mellan de två variablerna. De dimensioner av tillit som visar starkast korrelation med en organisationskultur inkluderar öppenhet och ärlighet, anställdas delaktighet, kompetens, tillförlitlighet och identifikation. Genom att mäta olika variabler av organisationskultur och tillit, kom Alston & Tipett (2015) fram till att ju mer kulturen

går mot att vara organisk, desto högre nivåer av tillit finns inom organisationen (Alston & Tipett, 2015).

Inom världen för förskola och skola har det visat sig att tillit är en viktig dimension. Förskolechefernas tillit till sina medarbetare och deras förmåga att hantera verksamheten är av stor vikt. Likaså är det av relevans att förskolecheferna ingjuter mod hos medarbetarna och påverkar dem till att lita på deras egen förmåga, för att de ska kunna arbeta proaktivt i verksamheten och känna sig bekväma i att möta utmanande situationer. Det är då viktigt med en kultur där medarbetarna känner att de kan ta självständiga beslut och inte är rädda för att misslyckas (Leffler & Hörnqvist). Lundin & Sandström (2015) påpekar också vikten av att skapa en kultur som karakteriseras av frihet och en känsla av högt till tak, eftersom att en sådan kultur bidrar till medarbetarnas initiativförmåga (Lundin & Sandström, 2015). Denna önskade kultur går i linje med Jafarzadehs et. al. (2012) beskrivning av en organisk kultur.

4.3 Organisatoriska förutsättningar för att bemöta utmaningar

Följande avsnitt om organisatoriska förutsättningar presenteras utifrån 3 rubriker; stöd från kollegor och chef, modell om stöd samt delegation från chef till medarbetare. Under första rubriken samlas teori om chefers behov av stöd från både kollegor och chef. Vidare presenteras en modell som tydliggör vikten av stöd för förskolechefer, i relation till de krav och det handlingsutrymme de upplever. Sista rubriken redogör för för- och nackdelar med delegation samt hur chefer kan arbeta med samordnare i verksamheten.

4.3.1 Stöd från kollegor och chef

Det är i princip omöjligt för en chef att bedriva ett bra ledarskap om det saknas goda organisatoriska förutsättningar (Thylefors, 2016). En organisatorisk förutsättning som är viktig för att kunna hantera arbetet som chef är att ha ett välfungerande stöd att tillgå i sin organisation (Sundström & Ahlström, 2014; Thylefors, 2016). Ett väl fungerande och närvarande stöd kan få förskolecheferna att känna ett större självförtroende och stärka deras identitet (Törnsén & Ärlestig, 2014).

Chefer inom välfärdssektorn tenderar att ha tidigare erfarenheter inom den bransch som de är verksamma i, att ta steget upp från en lägre position i organisationen är således sedvanligt. Att gå från rollen som kollega till rollen som chef, kan ha både fördelar och nackdelar. En fördel kan vara att medarbetarna har en stark tilltro till chefen när det gäller förståelse för verksamheten och det dagliga arbetet. Även att chefen känner personalen sedan tidigare och vet hur gruppen fungerar, kan skapa en god och ömsesidig relation mellan chef och personal. Å andra sidan, så är det närmast omöjligt att ha samma relation till sina kollegor efter att en person tilldelats en formell chefstjänst. Även om chefen fortfarande är en del i personalstyrkan, så bidrar faktorer som status, möjlighet till påverkan och befogenheter till att chefen och medarbetarna delas in i två olika grupper. Detta kan leda till att chefer kan känna sig exkluderade från gemenskapen på arbetet och ensam i sin roll som chef (Thylefors, 2016). Enligt Skott & Nordzell (2017) kan en förskolechef ansvara för flera olika förskolor,

men en förskola kan bara ha en förskolechef. Detta menar Ivarson Alm (2013) är en orsak som leder till den upplevda känslan av ensamhet och saknad av kollegor i sin närhet, som förskolechefen kan känna (Ivarson Alm, 2013).

Eftersom att relationen mellan medarbetare och chef inte helt kan avdramatiseras och eftersom att förskolechefen ofta leder sin verksamhet själv, är det extra viktigt att förskolecheferna har en stöttande och närvarande chef, som de kan vända sig till när de behöver det (Ivarson Alm, 2013). Om förskolechefen och den överordnade chefen har en bristande kommunikation och relation, påverkas förskolechefens ledarskap direkt negativt, vilket i sin tur sprids till medarbetarna. På grund av denna dominoeffekt, blir relationen mellan förskolechefen och förskolechefens chef många gånger avgörande (Spjuth, 2005). Personer i chefsroller har ofta stora påverkansmöjligheter och beslutsbefogenheter, vilket också kan göra deras arbete mer krävande och komplicerat i vissa lägen. Därför är det viktigt att som chef kunna få avlastning och hjälp av sin egen chef, i situationer där de själva känner sig otillräckliga (Thylefors, 2016).

Lundqvist (2013) har i sin avhandling forskat kring chefers psykosociala arbetsmiljö och hur den påverkar chefers hälsa och ledarskap. Resultatet i avhandlingen pekar på att socialt stöd är något som bedöms som viktigt för att chefer ska kunna hantera de utmaningar som de möter i arbetet. Författaren redogör för att stöd till chefen både kan komma från personer inifrån organisationen, det vill säga internt, eller från personer utanför organisationen, det vill säga externt. De stödpersoner som verkar inom organisationen stöttar ofta chefen i direkta arbetsuppgifter, och ger chefen legitimitet. De externa stödpersonerna fungerar som ett stöd för chefernas hälsa när chefen har personliga problem eller är väldigt stressad. Detta kan fortfarande vara ifrån personer inom organisationen men som är utanför den närmsta arbetsgruppen, eller ifrån gamla kollegor (Lundqvist, 2013). Sundström & Ahlström (2014) vidareutvecklar Lundqvists (2013) resonemang och sätter ord på de två olika typer av stöd som kännetecknar vad stödpersoner inom respektive utanför tenderar att ge - praktiskt stöd och emotionellt stöd. Det praktiska stödet innefattar hjälp med chefers direkta arbetsuppgifter och kan ges ovanifrån från chefer eller underifrån av medarbetarna. Det emotionella stödet handlar om mer personlig hjälp i chefers ledarskap, känslor eller allmänt mående. Stödet ges primärt från mer informella källor från trygga nätverk utanför arbetsplatsen, stödfunktioner, eller privata kontakter. Bägge typerna av stöd anses som viktiga för mellanchefer (Sundström & Ahlström, 2014).

4.3.2 Modell om stöd

De olika förväntningar och ansvar som ligger på förskolechefer och rektorer kan ge ledarna en känsla av motstridiga uppdrag. Ledare inom skola och förskola har relativt stort utrymme att forma den egna organisationen, inom ramarna för de statliga styrdokumenterna, såsom skollagen (Sundström & Ahlström, 2014). Sundström & Ahlström (2014) menar att stora möjligheter att fatta beslut i kombination med ett ökat antal arbetsuppgifter, kan leda till en känsla hos förskolechefer och rektorer att den arbetsbelastning de upplever till viss del är självpåtagen. Författarna menar att ledarna kan hamna i en så kallad honungsfälla, det vill säga drivas av både stor frihet i arbetet, goda påverkansmöjligheter och intressanta uppgifter men samtidigt utsätts för ökade administrativa uppgifter, kontrollinsatser och bedömningar. Det kan i en

sådan situation bli svårt för ledarna att se kopplingar mellan egna arbetsinsatser och organisatoriska brister, och istället se den höga arbetsbelastningen som självpåtagen (Sundström & Ahlström, 2014).

Sundström & Ahlström (2014) beskriver Theorells krav-kontroll-stöd modell. Modellen används för att beskriva effekterna av olika kombinationer av krav, handlingsutrymme (kontroll) och stöd för personer i arbetslivet. Modellen visar fyra modellsituationer som utgör olika kombinationer av stort respektive litet handlingsutrymme och höga respektive låga krav, i kombination med olika nivåer av stöd. Sundström & Ahlström (2014) omarbetar denna modell av Theorell för att beskriva förskolechefer och rektorers situation. Författarna menar att enligt Theorells modell hamnar förskolechefer inom den position som beskrivs som aktivt arbete, men modellen innehåller inte tillräckligt många dimensioner för att ge en rättvis bild av förskolechefernas situation. Den omarbetade modellen innehåller istället åtta positioner. Förskolecheferna kan enligt denna modell placeras i positionen kollektivt aktiv, en position där ledaren har ett stimulerande arbete men också höga krav på sig, som till viss del påverkar hälsan negativt. Den negativa effekten är dock begränsad eftersom de upplever starkt stöd från kollegor och överordnade. De kan också placeras i positionen som kallas isolerat aktiv. Höga krav och stort handlingsutrymme i kombination med brist på stöd från kollegor och överordnade gör att handlingsfriheten och beslutsutrymmet upplevs som för stort och därmed utgör hinder i arbetet, och en bidragande faktor till stress. Förskolechefer som har ett isolerat aktivt arbete kan uppleva att de tvingas prioritera att lägga tid på att hantera frågor som ligger utanför deras kärnuppdrag (Sundström & Ahlström, 2014).

4.3.3 Delegation från chef till medarbetare

Begreppet delegation definieras av Yukl (2013). Det beskriver en arbetsmetod som innebär att en chef överlämnar rätten och ansvaret för att ta ett beslut eller genomföra en uppgift, till en individ eller en grupp. Chefer som har en hög arbetsbelastning tenderar att använda sig mycket av delegering. Istället för att behöva handleda och stötta sina medarbetare i arbetsuppgifter och beslut, kan en chef delvis eller helt överlämna dem. På så sätt kan chefer skapa sig mer tid för att fokusera på "viktigare" områden och att leva upp till de krav som finns på dem i deras chefsroll (Yukl, 2013). Thylefors (2016) ställer sig emot att delegering ska vara ett sätt att hantera chefers många gånger ohanterliga arbetsbördor. Detta eftersom att medarbetarna redan har områden att ansvara över och arbetsuppgifter att ta hand om, vilket innebär att arbetsbelastningen endast flyttas, vilket inte löser problemet (Thylefors, 2016). Att delegering kan vara tidskrävande och utgöra hinder för organisationen, är något som Törnsén & Ärlestig (2014) styrker genom sin studie. Studiens resultat visar att den största anledningen till varför förskolechefer och rektorer inte delegerar uppgifter till andra, är att de upplever att deras personal redan har en tillräckligt belastad vardag. Författarna menar dock att cheferna inte nödvändigtvis visar hänsyn till medarbetarnas arbetsbelastning genom att inte delegera. Istället finns det risk för att personalens ansvarsområden blir diffusa och eftersom att alla tvingas göra allt, blir ingenting tillräckligt bra gjort. Att delegera specifika uppgifter möjliggör utveckling och tydliga roller inom arbetsgruppen (Ärlestig, 2014).

Även Leffler & Hörnqvist (2014) menar att ett upplevt hinder för förskolecheferna är att bidra till en ännu tyngre arbetsbördor genom att påtvinga fler arbetsuppgifter

(Leffler & Hörnqvist, 2014). Sundström & Ahlström (2014) bekräftar och menar att eftersom förskolechefer och rektorer har försämrade möjligheter att delegera till sina medarbetare, får de hantera mycket själva. Då tvingas de att arbeta reaktivt istället för proaktivt. Förskolechefens ledarskap bygger således primärt på att hantera situationer som uppstår i vardagen, såsom enskilda ärenden med barn och administration, istället för att ägna sig åt långsiktig planering (Sundström & Ahlström, 2014). Detta är något som även Yukl (2013) redogör för. Yukl (2013) menar att en chef som inte delegerar kan komma att ständigt prioritera bort mer komplexa arbetsuppgifter för att hinna med det som är mer brådskande, även om det komplexa kan vara viktigare. Därför kan det vara mer effektivt att som chef våga delegera (Yukl, 2013).

Det finns flera fördelar med att som chef delegera arbetsuppgifter och ansvarsområden till sina medarbetare. När medarbetarna får förtroende att ta egna beslut i frågor, tenderar besluten att få en högre kvalitet än om chefen hade tagit besluten själv. Detta förklaras med att medarbetarna i många fall är närmare verksamheten och således har en större förståelse och insikt (Yukl, 2013). Chefer har ofta kunskaper av generell karaktär, och medarbetarna är specialister i sina områden (Jönsson & Strannegård, 2009). Törnsén & Ärlestig (2014), Yukl (2013) och Jönsson & Strannegård (2009) är samtliga överens om att delegering kan vara fördelaktigt eftersom det skapar tydliga roller där var och en får nyttja sin kompetens på bästa sätt (Törnsén & Ärlestig, 2014; Yukl, 2013; Jönsson & Strannegård, 2009). Här finns det dock delade uppfattningar. Ekstedt & Jönsson (2005) ställer sig kritiska mot att delegera ut chefens uppgifter i en stor arbetsgrupp och betonar motsatsen, det vill säga att det kan skapa otydliga roller. De menar att beslutet att delegera ofta grundas i en frustration och ett tvång för chefen, eftersom att det är omöjligt att kommunicera med för många medarbetare samtidigt. Detta kan leda till att personer i arbetsgrupperna blir utnämnda till samordnare eller arbetsledare, vilket författarna betraktar som riskabelt. Samordnaren tilldelas då uppgifter som egentligen ska genomföras av en chef, men tilldelas samtidigt ingen formell makt eller befogenheter (Ekstedt & Jönsson 2005). Detta sätt att delegera chefsansvar på, ger endast nya chefer som ska lösa samma utmaningar men med mer begränsade befogenheter (Jönsson & Strannegård, 2009). Thylefors (2016) erkänner problematiken och pekar på vanliga brister som kan ske när en chef delegerar. De kan vara att medarbetaren ges ansvar, men inga befogenheter, eller att medarbetaren ges befogenheter men då inte har tillräcklig kunskap (Thylefors, 2016). Till följd av detta kan det skapas en osäkerhet hos samordnaren, då medarbetarna kan ställa sig kritiska och inte följa samordnarens beslut eftersom att personen ses som en "icke-chef" i sammanhanget. Lösningar som då kan fungera bättre skulle vara att ge samordnaren formella och tydliga chefsbefogenheter, så att rollen får en större och tydligare vikt i organisationen. Ett annat alternativ, som författarna förespråkar, är att istället delegera de uppgifter som kan och bör delegeras till hela arbetsgruppen. På så sätt blir ansvarsområdena utspridda på medarbetarna och det är högre chans att arbetsgrupperna blir mer självgående (Ekstedt & Jönsson 2005).

I denna teoridel har vi presenterat teori kring tre huvudsakliga teman. Dessa teman är ledarskap, organisationskultur och organisatoriska förutsättningar för att bemöta utmaningar. Teorin kring ledarskap utgår från förskolechefers situation och behandlar därmed rollen som mellanchefer, nära och distanserat ledarskap samt vikten av relationer med medarbetarna. Skriven teori kring organisationskultur fokuserar på den ömsesidiga påverkansrelationen som finns mellan tillit och organisationskultur. De

centrala aspekterna från teorin om organisatoriska förutsättningar för att bemöta utmaningar berör teori samt modell gällande stöd för förskolecheferna och delegation från chef till medarbetare. Samtlig teori utgår från empiri kring förskolechefernas upplevda situation.

5. Resultat

I följande kapitel kommer vi att presentera det datainsamlade material som genererats utifrån genomförda intervjuer med förskolechefer i två olika kommuner. Det empiriska materialet framställs utifrån fyra huvudrubriker som har utformats ifrån empirins centrala delar: Förskolechefernas bakgrund och situation, Relationen mellan chef och medarbetare, Organisatoriska förutsättningar och Förskolechefernas hantering av stora kontrollspann. Inledningsvis återges förskolechefernas svar gällande deras kontext, såsom bakgrund, arbetsuppgifter och varför de upplever att de tvingas leda så många medarbetare som de gör. Därefter presenterar vi empiri gällande vilka utmaningar förskolecheferna ser med relationsskapande med sina medarbetare samt vilka organisatoriska förutsättningar som förskolecheferna anser är viktiga. Avslutningsvis redovisar vi för hur förskolecheferna arbetar för att hantera att kunna leda stora arbetsgrupper. Varje huvudrubrik inleds med en ingress för att beskriva avsnittets innehåll, och varje underrubrik summeras slutligen för att skapa en tydlighet för läsaren. Vi vill även återigen informera läsaren om att vår studie är genomförd i två olika kommuner - vilka vi benämner som kommun 1 och 2 samt att intervjupersonerna är tilldelade fiktiva namn.

5.1 Förskolechefernas bakgrund och situation

I detta avsnitt redogör vi för förskolechefernas kontext och deras upplevelser av nuvarande situation på respektive förskolor. Vi presenterar förskolechefernas bakgrund, huvudsakliga arbetsuppgifter, antal medarbetare de leder per chef och i vilken mån de upplever detta antal som rimligt. Slutligen redovisar vi för de förklaringar förskolecheferna upplever är grunden till det antal medarbetare de leder. Det primära syftet med detta kapitel är att ge läsaren en ingång och en förståelse för intervjupersonernas situation och ställning, för att vidare presentera deras upplevelser i förhållande till vårt syfte.

5.1.1 Rollen som förskolechef och deras nuvarande situation och arbetsuppgifter

Som tidigare framgick i metoddelen var det sex förskolechefer från två olika kommuner som deltog i studien, vilka var chefer för olika stora arbetsgrupper. Av intervjuerna framgår att samtliga förskolechefer är förskolelärare i grunden. Gällande könsfördelning så var samtliga förskolechefer kvinnor. Den med lägst medarbetarantal var chef för 20 medarbetare och den med flest medarbetare var chef över 43 stycken. Detta motsvarar ett genomsnitt på 35,5 medarbetare per chef, bland våra intervjupersoner. Två av förskolecheferna, som också var de två med lägst antal medarbetare, beskrev sina nuvarande situationer som mer eller mindre tillfälliga. Den ena av dem, som var chef över 20 medarbetare, hade delgetts en specifik förskola med uppdraget att "vända" på dess negativa rykte. De särskilda behov som fanns på den rådande förskolan var hennes förklaring till hennes förhållandevis låga antal

medarbetare. Den andra förskolechefen hade nyligen varit delaktig i en omorganisation där två förskolor slagits ihop och hade därför för tillfället endast en enhet med 30 medarbetare.

Förskolecheferna var överens om att deras dagliga arbetsuppgifter präglades av en stor variation. Arbetsuppgifter som framkom under intervjuerna var exempelvis rekrytering, administration, dokumentation, verksamhetsbesök och möten. Andra sysslor av mer oförutsägbar karaktär kunde vara att hjälpa till i barngrupp, "samtal i korridorerna" och att köpa saker till personalen eller barnen. Förskolecheferna hade även en gemensam uppfattning om att de har mycket att göra i sin roll, och en del av intervjupersonerna beskrev att det periodvis kunde ske arbetshopningar. Samtliga förskolechefer angav medarbetar- och lönesamtal som en av de delar som ansågs extra tidskrävande. Anna beskrev just hur tidskrävande dessa samtal kan bli enligt följande: "Nu när vi går in i medarbetarsamtal. Att varje medarbetare ska ha en timme, det är liksom över en veckas heltidsarbete att bara ha samtal...". Förskolecheferna har poängterat att dessa arbetshopningarna självklart blir intensivare desto fler medarbetare de är chef över.

Samtidigt som förskolecheferna samtalade kring sitt arbete som stressande och menade att de stundtals kan känna sig "otillräckliga", var det en del av dem som var medvetna om att belastningen kan skifta i olika perioder. De menade att man får kämpa i tuffa perioder, för att få en lugnare period senare.

5.1.2 Förskolechefernas inställning till sin situation

De två förskolechefer som beskrev sin situation som tillfällig, var ensamma med att anse att deras nuvarande medarbetarantal var rimligt. De andra fyra förskolecheferna svarade uteslutande nej på frågan. Dock vidareutvecklar förskolecheferna, att det inte bara är ett högt antal medarbetare som anses orimligt, utan även hur många enheter som deras medarbetare är utspridda på. Det vill säga hur många förskolor cheferna är ledare för. Av intervjupersonerna var två förskolechefer ledare över vars en enhet, två förskolechefer ledde vars två enheter och två förskolechefer ledde vars tre enheter. De två förskolechefer som endast var chef över en enhet är också de förskolechefer som benämner sin situation som tillfällig. De båda berättar att de inte är naiva utan snarare medvetna om att de antagligen kommer att få ansvar över fler förskolor och fler medarbetare framöver. Tilläggas bör att båda förskolecheferna hade tidigare erfarenheter som ledare för fler medarbetare, en av dem var tidigare chef för 42 medarbetare och den andra var chef för 43 medarbetare.

Vid frågan kring vilket antal medarbetare förskolecheferna ansåg rimligt, om de fick välja ett antal medarbetare, varierade svaren mellan 20 och 30 stycken. Motivationerna grundades framförallt i att cheferna då förväntade att de kunde ha närmre relationer med medarbetarna, vara mer på plats i verksamheten och följa upp medarbetarnas arbete bättre. Däremot kommenterade flera av förskolecheferna också att för få medarbetare inte heller hade skapat en välfungerande organisation. Motivationerna till detta var fokuserade kring att stämningen kring arbetet då riskerar att bli för familjärt.

5.2 Relationen mellan chef och medarbetare

I avsnittet beskrivs hur förskolecheferna svarat gällande hur de upplever deras relationer till sina medarbetare och hur de påverkas av att leda de antal medarbetare som de gör. Förskolecheferna redogör för hur ett stort medarbetarantal kan göra det problematiskt att utföra ett närvarande och pedagogiskt ledarskap. I avsnittet beskriver förskolecheferna hur de önskar att skapa en öppen organisationskultur där relationerna byggs på ömsesidig tillit och förtroende samt vikten av att se styrkorna i varje enskild medarbetare. Slutligen påtalar förskolecheferna den höga administrativa belastning som kan komma med ett högt antal medarbetare, och hur de då tvingas prioritera bort andra delar av sitt ledarskap.

5.2.1 Närvarande chef för medarbetarna

Samtliga förskolechefer var överens om att en utmaning med att leda stora arbetsgrupper är att kunna utföra ett nära ledarskap. De förklarar, på olika vis, att anledningen till det är att de har för många arbetsuppgifter och för mycket att göra. Florentina förklarar den stora arbetsbördan: "Vi har både ekonomiskt ansvar, personalansvar och arbetsmiljöansvar. På ett stort företag hade det varit minst tre personer på det." Framförallt vid arbetshopningar, som förklaras i tidigare avsnitt, menar förskolecheferna att det är i det närmsta omöjligt att utföra ett nära ledarskap. Det framkommer att det pedagogiska ledarskapet, som förskolecheferna strävar efter att anamma, kräver mycket närvaro för att ha möjlighet att observera och analysera medarbetarna. För att kunna se medarbetarna i deras dagliga roll menar förskolecheferna att de behöver göra kontinuerliga verksamhetsbesök och skapa möjligheter för att möta medarbetarna. Här ser förskolecheferna en komplexitet i att dels ha många medarbetare och dels ha flera enheter.

Ledarna upplever att de har svårt att vara fysiskt närvarande i bland annat beslut och möten, samt att finnas tillgängliga för samtal med personalen. Detta innebär svårigheter att följa upp personalens arbete. Anna beskriver det som följer:

... de målen de sätter upp är ju min uppgift att kunna följa och att vi ska kunna kommunicera kring de för att kunna sätta en lön tillsammans sen. Jag menar då är det ju viktigt att jag kan följa deras arbete.

För att kunna följa upp och bekräfta personalens arbete, önskade Anna att hinna med så kallade mikrosamtal, det vill säga spontana samtal i "förbifarten" med sina medarbetare. Dock menar hon att det inte finns möjlighet för det med ett så stort antal medarbetare, vilket också bekräftas av majoriteten av de andra intervjuade förskolecheferna.

Det framkommer flera aspekter av vikten av att kunna vara närvarande och följa medarbetarnas arbete. Anna beskriver en praktiskt orienterad aspekt ovan. En annan aspekt, som Danielle poängterar, handlar om att vara närvarande för att ha möjlighet att se och bekräfta medarbetarna för deras välmående: "Alla behöver bli sedda, alla behöver bli bekräftade. Och, ehh, hade man haft färre så är det ju naturligtvis enklare, att vara det".

En tredje aspekt rör förskolechefernas möjlighet att handleda medarbetare i deras dagliga arbete. Framförallt blir detta tydligt när ny personal börjar eller när nya arbetslag ska arbeta tillsammans, och när det uppstår interna problem mellan medarbetare. Då önskar förskolecheferna att de haft möjlighet att oftare vara fysiskt på plats för samtal och handledning för att möta frågor som uppstår. Bristen på denna möjlighet, att möta frågor och problem, menar en av förskolecheferna, till och med leder till att medarbetare lämnar förskolan.

Sammanfattningsvis är förskolecheferna överens om att de inte har möjlighet att utföra ett verksamhetsnära ledarskap. De poängterar att detta påverkar deras möjligheter att följa upp medarbetarnas arbete, vilket i sin tur påverkar deras möjligheter att bekräfta och handleda sin personal samt att vara trovärdiga i medarbetar- och lönesamtal.

5.2.2 Öppen organisationskultur

Förskolecheferna pratar på olika vis om vikten av att ha en öppen organisationskultur. Majoriteten av förskolecheferna menar att tillit och förtroende är en viktig dimension i relationen till deras medarbetare. Förskolecheferna nämner både vikten av att medarbetarna litar på dem och att de litar på sina medarbetare. Detta diskuterades bland annat utifrån det faktum att förskolecheferna finner det svårt att utföra ett nära ledarskap. Catarina redogör för den relation hon skapat med sina medarbetare såhär:

Jag har försökt uttrycka det såhär att det är inte så att man går och skvallrar till mig utan jag finns här till, för att saker och ting inte ska sopas under mattan. Så oftast är det ju kollegor som kommer och säger...

Förskolecheferna menar att de är beroende av att medarbetarna vågar komma till dem för att lyfta frågor och funderingar, eftersom de inte själva har möjlighet att se och upptäcka allt som händer i verksamheten. Citatet ovan beskriver att det oftast är personal som flaggar om det är en specifik medarbetare som behöver fångas upp av olika anledningar, eftersom förskolechefen inte alltid har möjlighet att se samtliga medarbetare själv. Det är då viktigt med ömsesidig tillit där sådana frågor kan lyftas i förtroende.

Eftersom förskolecheferna inte har möjlighet att ge ständig handledning i det vardagliga arbetet är det också viktigt för förskolecheferna att lita på sina medarbetare samt att uppmuntra dem att lita på sig själva, gällande exempelvis beslut kring verksamheten och dess behov. Elsa beskriver detta såhär: "och sen tror jag mycket på mod, att ge, ingjuta mod i medarbetarna. Ingjuta tilltro. Att ni fattar kloka beslut." Förskolecheferna beskriver att medarbetarna är närmare den dagliga verksamheten och barngrupperna än förskolecheferna själva, och att de därmed kan fatta beslut gällande dessa frågor självständigt. Förskolecheferna betonar att de tvingas lita på sina medarbetare och deras kunskaper kring verksamheten.

Förskolecheferna är överens om att det är viktigt att skapa en organisationskultur som bygger på öppenhet. Anna beskriver relationen till hennes medarbetare så här: "vi är väldigt öppna mot varandra. Man kan skratta tillsammans, man kan gråta tillsammans." Ett uttryck som använts under ett flertal intervjuer för att beskriva hur förskolecheferna upplever sin relation till medarbetarna är "högt i tak". De pekar i

relation till begreppet på vikten av öppen kommunikation där man inte är rädd för att dela högt och lågt.

En del av förskolecheferna har framfört att de, även om de önskar en öppen organisationskultur, ibland har svårt att dra en gräns mellan det privata och det professionella i sin roll. Det framkommer att det är lätt att gå in i ett personligt känsloläge när de i arbetet strävar efter nära relationer med sina medarbetare, men att det finns en viss tyngd i att stanna kvar i sin profession. Florentina beskriver att det pedagogiska ledarskapet är väldigt relationsorienterat, och att det är en balans att i det, samtidigt vara professionell.

Sammanfattningsvis har förskolecheferna lyft vikten av ömsesidig tillit i relationen till medarbetarna. Eftersom att de inte alltid har möjlighet att vara nära verksamheten, menar de att det är viktigt att dels forma en kultur där medarbetarna vågar dela sina tankar med förskolecheferna och dels att våga lita på medarbetarnas kunskaper och beslut. De ser en utmaning i att balansera den öppna organisationskulturen med ett professionellt förhållningssätt.

5.3 Organisatoriska förutsättningar

Det empiriska material som presenteras i det här kapitlet, bygger på de olika former av stöd från verksamheten som förskolecheferna upplever som viktiga för att kunna bedriva sitt ledarskap. Förskolecheferna anger att de önskar en bred stödorganisation samt en närvarande och stödjande chef. Slutligen beskriver förskolecheferna hur de kan uppleva sig ensamma i sin roll som förskolechef, då de inte helt kan uppskatta sina medarbetare som kollegor. Av den anledningen beskrivs nätverksträffar med kollegor och sin chef som ett viktigt inslag i deras arbete.

5.3.1 Stödfunktioner i verksamheten

Under intervjuerna har det framkommit att de två kommunerna där förskolecheferna verkar är uppbyggda på olika sätt i fråga om tillgängliga stödfunktioner för cheferna. Anna från kommun 1 berättar om stödfunktionerna i hennes kommun:

Man behöver ha stödorganisationer runt sig som fungerar och det har kommun 1 väldigt bra, vi har ekonomistöd, vi har HR stöd, ehh vi har en myndighets- och kvalitetsavdelning med jurister och kvalitetsutvecklare som hjälper oss när vi behöver det. Så det taket finns hos oss. Så det är väldigt, väldigt bra.

Förskolechefer från kommun 1 är väldigt nöjda med den breda stödorganisation som finns. De menar exempelvis att HR avdelningen på förvaltningen ibland stöttar, vid områden så som rekryteringar. Dessa förskolechefer upplever att det finns stöd omkring dem att tillgå vid svåra situationer inom arbetet och anger dessa stödfunktioner som en av de viktigaste funktionerna för att kunna möta de utmaningar som de möter i sin roll som förskolechef. De nämner båda att de inte utnyttjat stödet särskilt kontinuerligt, men benämner det som en viktig funktion för en fungerande verksamhet och som avlastning när det blir för tungt. Det framkom också att de förskolechefer som arbetade inom denna kommun hade en "egen" administratör. Administratören hanterar en del av pappersarbetet till dem och är på det viset en bra

avlastningsfunktion, även om de också har administrativt arbete att hantera som de inte kan lämna över.

Från förskolechefer som verkar inom den andra kommunen, kommun 2, har det framkommit att stödverksamheten inom kommunen är ett av de områdena där de ser utvecklingsmöjligheter.

Det jag skulle behöva, är ju ett aktivt... ett aktivt stöd, inom till exempel HR, alltså där krävs det ju ett aktivt stöd. Att inte sitta med alla rekryteringar, alla HR, alla rehab-ärenden, alla personalkontakter, alla system som vi själv ska uppdatera så. Ju mer stöd vi får i det, ju mer kan jag ju ägna mig åt att värde ju, kärnuppdraget.

De menar att de skulle behöva ett aktivt stöd. De önskar bland annat att inte hantera alla rekryteringar själv, samt stöd och handledning gällande arbetsmiljöfrågor. Det framkommer att de eftertraktar stöd för funktioner som ligger utanför det pedagogiska arbetet, för att de ska ha större möjlighet att ägna sig åt detta kärnuppdrag.

Sammanfattningsvis är stödfunktionerna i de två kommunerna väldigt olika, vilket tydligt påverkar förskolechefernas upplevelse av möjligheterna att hantera de utmaningar de möter i sin roll. Även om förskolecheferna i kommun 1 inte aktivt utnyttjar de funktioner som finns att tillgå, upplever de att de har stöd när de väl behöver det. Detta är ett stöd som förskolecheferna i kommun 2 aktivt efterfrågar.

5.3.2 Stöd från förskolechefernas chef

Det framkommer att förskolecheferna är överens om att det är viktigt för dem att ha en bra chef, för att kunna möta utmaningar och hantera sin egen roll som chef. Danielle beskriver en bra chef enligt följande:

En chef som stöttar är en chef som lyssnar, som kan se på en när man mår dåligt precis som jag kan se på min personal när det är någonting ... Men en chef som kan läsa av. Sen så behöver ju jag liksom inte träffa min chef varje dag.”

Det är önskvärt för samtliga förskolechefer att ha en chef som står bakom dem, och som finns tillgänglig när det “blåser”, som Beata uttrycker det. De menar alla att de inte kräver att de träffar sin chef på daglig basis, men de vill känna att hen finns där när de upplever att de inte räcker till, eller är i en situation som de inte vill stå ensamma i. Samtliga förskolechefer menar att en av de viktigaste egenskaperna hos sin chef är att denna lyssnar, och att denna kan läsa av situationer och stötta i viktiga beslut. Situationer som omnämns gällande när en bra chef ska vara synlig, är svåra konflikter med föräldrar och vid arbetshopning.

Det främsta tillfället då förskolecheferna träffar sin chef är vid uppstyrda möten, som är benämnda med olika namn, bland annat nätverksträffar och ledningsgruppsmöten. Då träffar förskolecheferna kollegor från samma kommun samt sin chef från förvaltningen, och har en form av “handledning”. Under dessa tillfällen har förskolecheferna möjlighet att lyfta frågor och funderingar kring det som kan kännas svårt i arbetet. Hur ofta dessa tillfällen är varierar mellan två och fyra gånger i månaden. Dessa träffar benämns som en del av ett stöd för förskolecheferna, som hjälper dem att hantera utmaningen som de möter i sin roll.

För att sammanfatta huvudsakliga drag från förskolechefernas syn på relationen med deras chef, menar de att det är viktigt att deras chef är närvarande i svåra situationer samt att det finns forum där chefen är inkluderad där de kan få stöd och handledning.

5.3.3 Ensam i arbetet som ledare

Samtliga förskolechefer nämner under intervjuerna att deras roll som ledare tidvis känns ensam. I många beslut står de själva och saknar bollplank. Det är i förhållande till detta som både tidigare nämnda nätverksträffar och vikten av en inlyssnande chef benämns. Känslan av ensamhet i rollen utvecklas av Danielle:

Jag jobbar mycket själv, jag tycker inte om att känna mig ensam. Och där är en stor skillnad i det. Jag är ju själv som förskolechef ute på en förskola, jag kan sitta själv på ett personalmöte, jag är ju själv i den rollen. Men att känna sig ensam, att inte ha kollegor, att inte ha en chef som stödjer...

Danielle påpekar att det är en skillnad i att arbeta själv och att känna sig ensam, och att man i sin roll ibland kan känna sig ensam. Catarina bekräftar Danielle och förklarar att pedagogerna inte kan bli hennes kollegor, då de vet att det är hon som förskolechef som bedömer dem och bestämmer deras lön. Förskolecheferna menar att även om de träffar sina medarbetare varje dag känner de sig ensamma i sin roll. Nätverksträffar benämns då som väldigt värdefulla för samtliga förskolechefer. Anna beskriver vikten av nätverksträffar:

Så då gäller det att man hittar de här nätverken inom förskolechefgruppen och man hittar de här som man faktiskt kan hämta lite energi ifrån kan jag också tycka. För det är tungt vissa gånger så man behöver liksom skratta med någon och lyfta problemen till något annat till än bara något tungt.

Nätverksträffar beskrivs som en viktig funktion för att dels kunna lyfta problem och få praktiska och konkreta råd om det vardagliga arbetet, och dels för att hämta energi och inspiration. Många av förskolecheferna har utöver de formella nätverksträffarna tillsammans med chefen, också informella nätverksträffar med utvalda kollegor. Vilket presenteras nedan.

Sammanfattningsvis är förskolecheferna överens om att deras roll ibland känns ensam. De menar att de inte helt och hållet uppfattar medarbetarna som deras kollegor, eftersom det finns en lön- och bedömningsrelation dem emellan. Nätverksträffar med chef och kollegor är därför viktiga för förskolecheferna för att få råd och handledning.

5.4 Förskolechefernas hantering av stora kontrollspann

Det fjärde och sista avsnittet i vår empiriska framställning behandlar hur förskolecheferna arbetar för att hantera och bemöta de utmaningar de upplever i sin roll. En av de primära metoderna är delegation till medarbetarna i olika uppgifter, beslut och områden. Vidare beskriver förskolecheferna vikten av att bygga nätverk med andra förskolechefer, för att kontinuerligt få stöd och råd i svåra ärenden. Slutligen redogör förskolecheferna för hur de tvingas prioritera sitt arbete och tid på

grund av olika verksamhetskrav som åligger dem. De beskriver vikten av att hitta en balans mellan administrativa uppgifter och det pedagogiska kärnuppdraget.

5.4.1 Delegera ansvar

En metod för att utföra ett bra och pedagogiskt ledarskap för stora arbetsgrupper, menar förskolecheferna är att delegera ansvar till förskollärarna. Genom att inkludera dem i beslut, eller lämna över diverse arbetsuppgifter, vill de visa förtroende och tillit för sina medarbetare. Elsa delar med sig av hur hon kommunicerar med sina medarbetare för att ge stöttning, utan att ge hela svaret:

Nej, jag är ledsen jag har ingen lösning åt er... Men vad tänker ni att ni skulle behöva för att det skulle göra skillnad för er? Vad är det ni skulle behöva? Och då får man liksom locka fram det och få dem att ta det ansvaret.

Majoriteten av förskolecheferna menar att pedagogerna är de som är proffs på deras barngrupper, vilket gör att de inte själva behövs för att besvara varje fråga eller lösa varje problem. Detta diskuteras i relation till att förskolecheferna, som tidigare nämnt, inte alltid har möjlighet att vara närvarande i verksamheten och därför inte kan handleda i varje enskild fråga. Det framkommer däremot också, att det kan kännas svårt att lämna över arbetsuppgifter till medarbetarna, eftersom förskolecheferna är medvetna om att även de har många arbetsuppgifter att hantera.

Anna och Catarina berättar vidare om hur de valt att utnämna förskollärare i deras medarbetargrupper till samordnare, medan Elsa har valt att arbeta på liknande sätt med nyckelpersoner. Detta dels för att underlätta kommunikationen från förskolechefen till arbetslagen men även på andra hållet, och dels för att delge ansvar till en person närmre verksamheten. Elsa berättar om relationen till sina nyckelpersoner enligt följande:

Jag kan ha en stor tilltro till dem och förlita mig på att dem hanterat det. Så att, det är ju en del i det att liksom bra, man hittar sina nyckelpersoner och bygger upp en kultur i sin verksamhet där pedagogerna kan jobba självgående.

Detta menar Elsa är ett bra sätt att använda sig av ansvarsspridning i sin verksamhet och för att underlätta kommunikationen med avdelningarna. Catarina, som använder sig av samordnare i sin verksamhet, förklarar att det är den personen som går in om hon skulle bli sjuk eller dylikt, och att denna därmed är betydelsefull för en självgående verksamhet.

Sammanfattningsvis menar förskolecheferna att det är nödvändigt för dem att, på ett eller annat vis, delegera ansvar till sina medarbetare, för att kunna hantera sin arbetssituation. Även om detta är en nödvändighet så menar förskolecheferna är det en del av förtroendeskapandet hos medarbetarna, och att det signalerar att de är dem som är experter på sina arbetsuppgifter och sin verksamhet.

5.4.2 Informella nätverksträffar

Något som alla förskolechefer anser är viktigt i deras ledarskapsroll är att ha ett nätverk som man kan vända sig till för att bolla kluriga frågor och problem. De formella nätverksträffarna med chefen beskrevs ovan, men utöver dessa är flera av förskolecheferna delar av informella nätverk. Förskolecheferna beskriver att dessa ofta består av andra förskolechefer, men ett fåtal nämner även att det kan vara tidigare kollegor och specialpedagoger. Anna beskriver sitt informella nätverk såhär:

Och sen träffar jag förskolechefer som jag känner att jag har nytta av så att säga, eller som jag står väldigt nära. Och där vi diskuterar olika dilemman tillsammans. Då är vi tre stycken som är ganska nära varandra. Vi bokar in kontinuerliga luncher och sånt.

Detta diskuteras av förskolecheferna utifrån att de ofta känner sig ensamma i sin roll, vilket beskrivits ovan. Till skillnad mot de formella nätverksträffarna, som inkluderar chefen, är dessa träffar styrda av förskolecheferna själva och sker exempelvis på luncher och utöver arbetstid. Det förekommer även kontakt över mail och telefon för att ha ett bollplank i det vardagliga arbetet.

Elsa beskriver det viktiga i att använda sina kollegor:

Men också det kollegiala samtalet. Att det finns erfarna kollegor att samtala med, att det finns, ehm, en acceptans, att det finns ett klimat, där vi faktiskt hjälper varandra. Ledare emellan. Prestigelöst.

Att ha kontakt med andra förskolechefer beskrivs som mycket betydelsefullt. De formella nätverksträffarna upplevs också som värdefulla, men på en formell och uppstyrd nivå. De informella träffarna är de tillfällen då förskolecheferna kan ha samtal med sina kollegor där olika dilemman kan diskuteras, på en personligare nivå. Det beskrivs av några chefer som det enda egentliga tillfället för det avslappnade, prestigelösa, kollegiala samtalet, som behövs för att få energi och glädje i arbetet.

Sammanfattningsvis förklarar flera av förskolecheferna att de på eget initiativ, chefer emellan, har kontakt med andra förskolechefer för att få kollegialt stöd och för att lyfta och diskutera olika frågor. De anser att dessa informella nätverk fungerar som bollplank, och är av stor betydelse för deras i övrigt ensamma roll.

5.4.3 Prioriteringar

Flera av förskolecheferna upplever att de ständigt måste prioritera och prioritera bort delar av sitt arbete. Det framkommer att de inte har möjlighet att utföra alla de uppgifter som åligger dem och att de måste göra övervägningar kring vad som är rimligast att sortera bort. Catarina förklarar situationen:

...vilket gör att jag ibland får ta strider om att ehh jag är för sen med inlämningar som förvaltningen som kanske vill ha. Och får ta skäll, liksom då att nu måste du lämna in, och bara men jag har inte prioriterat det. Att jag får vara ganska hård där, och det handlar ju om att jag ska ha ett hållbart arbetsliv. Och det är en utmaning, för detta är ju ett jobb som, som ehh, alltså det är ganska tufft.

Majoriteten av förskolecheferna påpekar att de upplever att de får krav på sig från högre nivåer, från förvaltningen, kring mycket administrativt arbete som ska göras. De menar att de är tvungna att göra hårda prioriteringar i sitt vardagliga arbete och upplever att de måste prioritera bort kärnuppgiften, det vill säga det pedagogiska arbetet, för att ägna sig åt administrativt arbete.

Danielle bekräftar Catarinas problematik genom att ta upp ett exempel då hon planerat in samtal med sina medarbetare, men får besked från förvaltningen att hon behöver avboka dem för administrativa uppgifter. Beata upplever också att det är nödvändigt att prioritera i hennes ledarroll:

Ibland så tar jag ett steg tillbaka, och tittar på "okej vad är det viktigaste just nu?" Så att man sorterar bort och så att man vågar att strunta i saker. Så, bort med det! Jag vet att det skulle jag gjort men det struntar jag i.

Samtliga förskolechefer är överens om att de önskar kunna prioritera det pedagogiska ledarskapet och att arbeta nära sina medarbetare, men att det kan bli svårt på grund av de många krav kring många områden de har på sig. Många av förskolecheferna menar att de tagit på sig rollen som förskolechef för att arbeta med det pedagogiska, men att det, utöver det pedagogiska arbetet, tillkommer väldigt mycket annat. Elsa uttrycker det såhär:

Jag är juuu, ehh, förskolechef, och skolledare i det hela taget har ju sin grundprofession i det pedagogiska uppdraget men ovanpå det läggs väldigt mycket annat. Och det görs ju egentligen utan att veta och sondera vad kan du egentligen, utan vi får oftast en boll...

Förskolecheferna beskriver att det är många administrativa- och dokumentationskrav som de ska genomföra varje månad, så att tiden inte alltid räcker till för att genomföra de verksamhetsbesök som de hade velat. De poängterar även att dessa uppgifter ofta navigeras i flera olika system, vilka de inte alltid känner sig helt bekväma i. På olika vis beskriver också majoriteten av förskolecheferna medarbetarnas olika förväntningar på dem. Vissa förskolor förväntar exempelvis att cheferna ska arbeta i barngrupp, när det behovet uppstår, och andra förskolor förväntar att cheferna ska närvara i samtliga beslut som tas, medan andra arbetar mer självgående.

Sammanfattningsvis påpekar flera av förskolecheferna att de ofta slits mellan olika verksamhetskrav och att de finner det svårt att hitta en balans mellan det administrativa arbetet och det pedagogiska ledarskapet. Utöver det pedagogiska arbetet, som benämns som förskolechefernas kärnuppgift, tillkommer andra uppgifter som tar mycket tid och kraft.

6. Analys & Diskussion

I följande avsnitt analyseras och diskuteras studiens resultat. Avsnittet utgår från studiens forskningsfrågor och analyseras därmed i tre delar; utmaningar i relation till medarbetare, bemötande av utmaningar samt vikten av stödfunktioner. Upplägget är en del av ambitionen att besvara studiens syfte. Samtliga avsnitt inleds med en ingress. Inom avsnittet sker diskussion löpande, då varje del av analysen avslutas med en diskussion. Avsnittet summeras med en avslutande diskussion, där studiens syfte i stort bryts ner och besvaras.

6.1 Utmaningar i relation till medarbetarna

Nedan analyseras de utmaningar förskolecheferna upplever med att leda stora arbetsgrupper, med fokus på relationer och relationsskapande mellan chef och medarbetare.

De huvudsakliga utmaningarna som förskolecheferna såg med att skapa relationer till sina medarbetare trots att de leder stora arbetsgrupper, bestod av gemensamma uppfattningar hos förskolecheferna. Förskolecheferna poängterade att en stor utmaning med att leda stora arbetsgrupper är problematiken i att utföra ett nära ledarskap till medarbetarna. Detta främst då de inte har möjlighet att vara nära i verksamheten och bekräfta, följa upp, handleda och vara trovärdiga i samtal med medarbetarna. Förskolecheferna menar att det är viktigt att dels forma en kultur där medarbetarna vågar dela sina tankar med förskolecheferna och dels att våga lita på medarbetarnas kunskaper och beslut, eftersom de inte alltid har möjlighet att vara nära verksamheten.

Spjuth (2005) bekräftar att det är svårt att vara närvarande som chef när chefen inte har möjlighet att kontinuerligt träffa medarbetarna. Författaren beskriver verksamhetsbesök som en tänkbar lösning för förskolechefer för att kunna utföra ett nära ledarskap och får medhåll från flera forskare inom området, som också poängterar vikten av verksamhetsbesök. Hörnqvist (2014), Thylefors (2016) och Norberg & Johansson (2014) har alla diskuterat vikten av verksamhetsbesök för att förstå verksamheten och medarbetarnas samt deras kompetens i relation till målen och för att kunna ge feedback och återkoppling till medarbetarna. Thylefors (2016) och Spjuth (2005) ger en förklaring till förskolechefernas upplevelse av att det är svårt att utföra ett nära ledarskap och menar att verksamhetsbesök lätt prioriteras bort, eftersom det är en insats utan bestämd tidsgräns och att det finns ett flertal aktiviteter utanför verksamheten som kan hota prioritering av verksamheten och kontakt med medarbetarna.

Förskolecheferna beskriver att de inte har möjlighet att följa medarbetarnas arbete och ge dem återkoppling och handledning i den omfattning de önskar, på grund av svårigheterna att vara närvarande. Både Löwstedt (2015) och Antonakis & Atwater (2002) erkänner denna problematik, men menar också att det finns möjligheter för återkoppling och handledning trots dessa svårigheter. Löwstedt (2015) menar att om chefen har betydligt mer erfarenhet och kunskap än den anställda, inom ett specifikt område, så kan denna handleda och återkoppla på distans. Antonakis & Atwater (2002) påpekar att det idag finns substitut för fysiskt närvarande ledarskap i form av rätt teknik.

Förskolecheferna är överens om att tillit och förtroende är en viktig dimension i relationen till deras medarbetare. Förskolecheferna nämner både vikten av att medarbetarna litar på dem och att de litar på sina medarbetare. Törnsén & Ärlestig (2014) och Spjuth (2005) bekräftar vikten av att skapa relationer enligt ovanstående karaktär, för att skapa lojala medarbetare. Schyns et. al. (2012) studies resultat kan diskuteras gentemot vårt. Forskarna har identifierat en problematik som finns gällande att skapa goda relationer med många medarbetare. Även om en chef har goda intentioner att skapa hög kvalitet i relationerna med sina medarbetare, så är det inte möjligt att nå det i alla relationer, om det är många. Det finns en maximal gräns på

hur många bra relationer en chef kan ha, och om det är för många så sprids det istället ut på alla medarbetare och skapar flera relationer med en likvärdig kvalitet. Förskolechefernas strävan att skapa nära relationer med sina medarbetare motarbetas därför av det faktum att det blir svårare och svårare att nå god kvalitet i relationen, ju fler medarbetare de leder.

Förskolechefernas förståelse av att det är viktigt för dem att skapa en kultur där medarbetarna litar på sin kompetens och tar egna beslut, eftersom de själva inte har möjlighet att ständigt vara nära verksamheten bekräftas av Leffler & Hörnqvist (2014). Författarna beskriver att i förskolans värld måste förskolechefer ingjuta mod hos medarbetarna och påverka dem till att lita på deras egen förmåga, för att de ska kunna arbeta proaktivt i verksamheten och känna sig bekväma i att möta utmanande situationer. Alston & Tipett (2015) bekräftar förskolecheferna i att det är möjligt att skapa en kultur som bidrar till tillit. Författarna menar att en organisk kultur, som enligt Jafarzadeh et. al. (2012) karaktäriseras av kollektiv beslutsfattning, betoning på medarbetarnas intressen, en känsla av frihet och självständighet i arbetet samt öppen kommunikation, bidrar till tillit inom organisationen. Författarna menar att förskolecheferna också har möjlighet att påverka nivån av tillit genom att uppmuntra öppenhet och ärlighet, och att vara öppna och ärliga i ord och handling.

6.1.1 Diskussion - Utmaningar i relation till medarbetarna

Förskolecheferna påtalar att det finns ett flertal olika hinder som bromsar möjligheterna att kunna utföra ett nära ledarskap, då de leder många medarbetare. Vi har förstått utifrån vår studie att förskolecheferna inte har möjlighet att vara fysiskt närvarande på grund av olika krav som de inte kan påverka. Därför menar vi att det blir viktigt för förskolecheferna att hitta sätt att vara närvarande på, trots att de inte fysiskt kan vara det. Vi föreslår därför att cheferna bör prioritera att vara fullt närvarande när de väl har möjlighet, i en specifik arbetsgrupp eller med en specifik medarbetare. Vi pekar då på den psykiska närvaron och en förmåga att vara inlyssnande i varje samtal och möte. Även att som chef kunna vara flexibel och bemöta olika individer på olika sätt, blir avgörande för medarbetarnas upplevelse om att de har en närvarande chef eller inte. Vi vill också lyfta Antonakis & Atwaters (2002) teori om substitut för fysiskt närvarande ledarskap i form av teknik. Vi menar att för att kunna vara fullt närvarande under verksamhetsbesök kan det gynna verksamheten att skapa ett forum där medarbetare och förskolechefer kan dela det dagliga arbetet utan fysisk närvaro. Vi föreslår exempelvis att alla mötesanteckningar dokumenteras på ett sätt där samtliga, medarbetare som chefer, kan ha materialet tillgänglig. Mot bakgrund i detta, samt Löwstedts (2015) teori om att chefen kan handleda på distans om de har mycket kunskap om verksamheten, argumenterar vi för att förskolechefer inte bör sträva efter att endast vara fysiskt närvarande utan att också hitta alternativa sätt att vara närvarande i verksamheten. Eftersom förskolecheferna ofta är sprungna ur verksamheten bör de ha mycket kunskap om denna, och därför kategoriseras under den grupp som Löwstedt (2015) menar har möjlighet att leda på distans. Om förskolecheferna samtidigt använder teknik för att skapa forum för ständig insikt i verksamheten, menar vi att de har goda möjligheter att utföra ett psykiskt nära ledarskap utan att vara fysiskt närvarande.

Utifrån redovisat resultat redogör förskolecheferna för vikten av att skapa en organisationskultur där det är högt i tak och där relationerna mellan medarbetare och

chef präglas av förtroende och tillit. Förskolecheferna beskriver att detta är arbete som konkurrerar med ett flertal andra uppgifter, i form av bland annat administration. Å ena sidan förstår vi att skapandet av en organisationskultur och förtroendefulla relationer är ett arbete som är lätt att prioritera bort, eftersom det i stunden är "osynligt" arbete. Å andra sidan menar vi att det, i det långa loppet, är viktigt att prioritera denna typen av insatser för att framtida arbete ska fungera bättre. Detta argumenterar vi för dels utifrån förskolechefernas beskrivningar kring att de är beroende av att medarbetarna delar information med dem, och dels utifrån att de är beroende av självgående medarbetare, vilket Lundin & Sandström (2017) argumenterar för att kulturskapande kan bidra till. Ett annat sätt som vi tror kan skapa självgående medarbetare, är att som chef framhäva och belysa styrkorna i varje enskilda medarbetare. Att ha ett positivt synsätt på människan och personalen, tror vi kan stärka medarbetarnas självförtroende och lojalitet. En positiv människosyn menar vi bör vara en del av organisationskulturen där man ser att samtliga medarbetare har något att bidra med till verksamheten. Detta menar vi går i linje med Jafarzadeh et al. (2012) beskrivning av en organisk kultur.

6.2 Bemöta utmaningar

Nedan analyseras de tillvägagångssätt och metoder som förskolecheferna beskriver att de arbetar med, för att bemöta de utmaningar som finns med att leda stora arbetsgrupper.

Förskolecheferna poängterar att det är nödvändigt för dem att delegera ansvar till sina medarbetare, för att kunna hantera sin arbetssituation. Att delegera menar förskolecheferna är en nödvändighet eftersom de inte alltid har möjlighet att själv vara närvarande i verksamheten, och därför inte kan handleda i varje enskild fråga. Även om delegering ses som en nödvändighet så menar förskolecheferna att det är en del av förtroendeskapandet hos medarbetarna. Att förskolecheferna beskriver delegeringen som en del i att visa förtroende och tillit för sina medarbetare bekräftas av Jönsson & Strannegård (2009), som menar att delegering sänder signaler till medarbetare i form av att de har förtroende och tillit från sina chefer. Yukl (2013) bekräftar också förskolecheferna, och menar att delegering är ett sätt för chefer att skapa sig mer tid att fokusera på områden av större vikt, och att leva upp till de krav som finns i chefsrollen. Yukl (2013) menar att det finns risker för chefer som inte delegerar att de prioriterar bort viktiga uppgifter för att ständigt jobba med det som är brådskande. Detta resonemang stärks av Sundström & Ahlström (2014) som också menar att chefer som inte delegerar tvingas arbeta reaktivt istället för proaktivt. Detta är något som Thylefors (2016) ställer sig emot, och menar att medarbetarna redan har områden att ansvara över och arbetsuppgifter att ta hand om, vilket innebär att så arbetsbelastningen endast flyttas men problemen kvarstår.

Thylefors (2016) resonemang går i linje med det tankesätt som framkommer, på olika vis, av förskolecheferna, vilka menar att de ibland upplever det svårt att överlämna ansvar och uppgifter till medarbetarna, eftersom de också har många arbetsuppgifter att hantera. Törnsén & Ärlestig (2014) menar däremot att detta sättet att tänka inte gynnar någon, eftersom det finns en risk att om alla tvingas göra allt, blir ingenting tillräckligt bra gjort, och medarbetarnas ansvarsområden blir istället diffusa.

Delegering bidrar enligt författarna till utveckling och tydliga roller. Ekstedt & Jönsson (2005) betonar däremot motsatsen, det vill säga att delegering kan skapa otydliga roller. Författarna poängterar att en chef inte kan kommunicera med flera medarbetare samtidigt utan att de då kan tvingas arbeta med utnämnda samordnare.

Ekstedt & Jönssons (2005) teori om samordnare passar väl med förskolecheferna beskrivningar om hur de arbetar med delegering. Några av förskolecheferna beskriver att de använder sig av samordnare/nyckelpersoner för att underlätta kommunikation och sprida ansvar. Detta ställer sig en del forskare däremot kritiska till. Ekstedt & Jönsson (2005) menar att det kan vara riskabelt att ge en viss person uppgifter som kan sägas tillhöra chefen, men att inte tilldela formell makt eller befogenheter till denna person. Thylefors (2016) bekräftar denna tankegång, och menar att denna medarbetare måste ges både ansvar och befogenheter.

Förskolecheferna upplever att de, på grund av de många krav av olika karaktär de har på sig, blir tvungna att prioritera mellan olika arbetsuppgifter. Samtliga förskolechefer är överens om att de önskar kunna prioritera det pedagogiska ledarskapet och att arbeta nära sina medarbetare, men att det kan bli svårt på grund av de många krav kring många områden de har på sig. Resultat av Leos (2014) studie är jämförbart med vår studie. Leos (2014) studie tyder också på den diskrepans förskolechefens ledarskap karaktäriseras av, det vill säga förskolechefernas vilja att vara nära verksamheten vilken hindras av mer och mer av juridiska påtryckningar och administrativt ansvar. Nihlfors et. al. (2015) bekräftar svårigheten förskolecheferna upplever kring prioriteringar och menar att det kan vara ett resultat av motstridiga krav från olika håll, där det finns olika åsikter kring vad en pedagogisk ledare bör prioritera. Även Skott & Nordzell (2017) och Leffler & Hörnqvist (2014) resonerar i liknande termer, och benämner den uppgift förskolechefer har, att leda det pedagogiska arbetet och samtidigt ha flera krav på administration, som en av deras största utmaningar.

Denna problematik sätter förskolecheferna i relation till svårigheten att utföra ett nära ledarskap, samt det stora antalet medarbetare de är chef över. De påpekar att färre antal medarbetare hade möjliggjort ett större fokus på det pedagogiska kärnuppdraget, vilket inkluderar relationsskapande med medarbetarna samt utveckling av dem via handledning och återkoppling. Förskolecheferna upplever att ett stort antal medarbetare bidrar till en stor mängd administrativt arbete, speciellt i perioder av arbetshopningar. De påpekar att de tagit på sig rollen som förskolechef för att arbeta med det pedagogiska, och beskriver det som sitt kärnuppdrag, men att de administrativa tenderar att ta över. Thylefors (2016) förklarar denna känsla och menar att det administrativa kan vara lättare att prioritera eftersom det är av mer konkret karaktär, än det pedagogiska och kontakt med medarbetarna. Leo (2014) och Skott & Nordzell (2017) bekräftar förskolecheferna, och menar att deras ledarskap dels kännetecknas av stort eget ansvar och frihet att leda arbetet med den inre organisationen men samtidigt utsätts för ökad styrning från olika policys och dokument. Förskolecheferna beskriver att det inte endast är formella krav de förväntas leva upp till, utan också förväntningar från bland annat medarbetarna. Detta bekräftas också av Leo (2014), som menar att det inte endast är de policys som styr deras arbete, men också förväntningar kring vad som bör göras, vilket bidrar till att förskolecheferna inte har möjlighet att utföra alla uppgifter som åligger dem.

6.2.1 Diskussion - Bemöta utmaningar

Förskolecheferna poängterar att delegering är en nödvändighet för dem, för att kunna hantera arbetssituationen. Vissa förskolechefer har valt att arbeta med samordnare i verksamheten, för att sprida ansvar och underlätta kommunikation. Vi menar att förskolecheferna gör rätt i att, genom samordnare, skapa en struktur i verksamheten. Vi vill argumentera för att ett distanserat ledarskap, vilket förskolecheferna blir tvungna att driva i enlighet med föregående avsnitt, kräver att ledaren skapar en struktur. Eftersom förskolecheferna inte kan vara fysiskt närvarande och således inte fånga upp och kontrollera allt som sker i verksamheten, menar vi att det är optimalt att skapa struktur och att fördela ansvar mellan medarbetarna. Vi menar, precis som Årlestig (2014), att det inte är gynnsamt att alla gör allt, utan att arbetet blir mer effektivt om det finns specifika ansvarsområden. Vi håller med Ekstedt & Jönssons (2005) teori kring att delegering är ett måste när man leder flera medarbetare eftersom det är omöjligt att kommunicera med alla samtidigt. Vi håller också med författarna om att det inte är optimalt att delegera uppgifter på ett ej genomarbetat sätt och under frustration, men motsäger att det skapar otydliga roller, om delegationen sker på rätt sätt. Vi föreslår att förskolecheferna aktivt ska skapa en struktur där medarbetarna får tydliga roller och ansvarsområden, och på så vis sprida ansvar och underlätta kommunikation. Vi vill sätta detta resonemang i relation till tidigare avsnitt, där vi poängterat vikten av att se de positiva i medarbetarna, och delegering som en del av förtroende- och tillitsskapande. Vi menar att förskolecheferna ska skapa ansvarsområden utefter medarbetarnas specifika kompetenser, för att dels ingjuta mod i dem och dels för att skapa en självgående organisation. En förutsättning för ett lyckat strukturskapande genom delegering, menar vi är att delegeringen sker på rätt sätt i förhållande till kunskap och befogenheter hos medarbetarna. Samtidigt, som tidigare nämnt, kan inte förskolechefen kommunicera med alla medarbetare samtidigt. Därför förespråkar vi att förskolechefen utnämner "kommunikationsansvariga" i arbetsgrupperna som ansvarar för att sköta kommunikationen mellan medarbetare och chef.

För att återkoppla till tidigare för diskussion om att chefer kan handleda i situationer som de har mer kunskap och erfarenhet än medarbetaren, vill vi även redogöra för att vi tror att så är inte alltid fallet. Vi tror att det är många specifika arbetsuppgifter där medarbetarna har större insikter och förmågor, än cheferna. Därför är det viktigt för förskolechefen att bedöma vilka ansvarsområden som de bör helt delegera till medarbetarna, och vilka de bör vägleda och stötta medarbetarna i.

Förskolecheferna upplever att de, på grund av de många krav av olika karaktär de har på sig, blir tvungna att prioritera mellan olika arbetsuppgifter. Thylefors (2016) bekräftar ovanstående och menar att det pedagogiska kärnuppdraget kan vara lättare att prioritera bort då de är av mer abstrakt karaktär. Vi ser en motstridighet i det som förskolecheferna gör och tvingas göra, och det som förskolecheferna egentligen vill, och eventuellt bör, göra i sin ledarroll. Vi vill argumentera för att pedagoger har ett relativt komplext arbete, på grund av de krav av olika karaktär de har på sig, samt den ombytliga vardag de tvingas hantera. Vi menar därför, med bakgrund i Andersson Felés (2008) teori om breda och samla kontrollspann, att det är opassande för förskolechefer att vara ledare för så stora arbetsgrupper som de är. Vi vill ge förskolechefernas stora arbetsgrupper som en del av förklaringen till att deras situation och arbetsbörda ser ut som den gör. Detta är något som förskolecheferna

också upplever, då de påpekar att färre medarbetare hade minskat det administrativa arbetet och förbättrat kvaliteten i relationer.

6.3 Stödfunktioner

Vi kommer i följande del att analysera vilket stöd förskolecheferna upplever är viktigt för att de ska kunna leda stora arbetsgrupper. Förskolecheferna är överens om att det är viktigt att det finns olika typer av stöd att tillgå, för att möjliggöra ett ledarskap för stora arbetsgrupper.

Samtliga förskolechefer beskrev, på olika vis, att de kan känna sig ensamma i sin roll som förskolechef. De påpekade bland annat att detta beror på att de inte helt kan uppfatta medarbetarna som kollegor, eftersom det finns en bedömningsrelation dem emellan. Thylefors (2016) bekräftar denna känsla, och menar att det är närmast omöjligt att ha samma relation till medarbetarna som de har till varandra, på grund av status, möjlighet till påverkan och befogenheter. Detta sätter Thylefors (2016) i relation till det faktum att förskolechefer ofta är sprungna ur verksamheten, och därmed blir chef för sina tidigare kollegor. Denna situation stämmer in på de intervjuade förskolecheferna, som alla är sprungna ur verksamheten. Detta kan vara positivt och bidra till förtroende och tillit, men känns svårt just ur det perspektiv att den nya rollen bidrar till ett exkluderande. Ivarson Alm (2013) ger en praktisk förklaring till förskolechefernas känsla av ensamhet, och förklarar att det beror av att en förskolechef kan ansvara för flera olika förskolor, men att en förskola bara kan ha en förskolechef. Rollen karakteriseras av en saknad av kollegor i sin närhet.

Mot bakgrund i denna känsla av ensamhet, beskriver förskolecheferna vikten av att skapa informella träffar med andra förskolechefer för att få kollegialt stöd. Majoriteten av förskolecheferna menar att de ingår i någon form av informella nätverk, vilka fungerar som ett forum för avslappnade, prestigelösa, kollegiala samtal. Lundqvist (2013) bekräftar förskolecheferna och menar att denna typ av socialt stöd är viktigt för att hantera de utmaningar som chefer kan möta i sitt arbete. Forskaren menar att stöd kan komma dels från interna källor, i form av stöd kring direkta arbetsuppgifter, och dels externt i form av stöd för bland annat hälsa och stresshantering. Det externa stödet kommer från personer som är utanför den närmaste arbetsgruppen. Detta resonemang utvecklas av Sundström & Ahlström (2014), som också bekräftar förskolecheferna och betonar vikten av att stöd bortom chef- och eventuellt medarbetarstöd finns att tillgå. Författarna menar att stöd utifrån organisationen, så kallat emotionellt stöd, är av vikt för chefens känslor och allmänna mående. Detta stöd kommer passande från informella källor och nätverk.

En viktig faktor som samtliga förskolechefer betonar är önskan om att deras chef är stöttande och närvarande. Förskolecheferna förklarar att de inte har något direkt behov av att träffa sin chef varje dag, men att de anser att det är viktigt att personen finns där i svåra situationer när förskolechefen behöver avlastning eller hjälp. Thylefors (2016) menar att chefer kan ha nära relationer med sina medarbetare, trots att cheferna har stora möjligheter att påverka beslut för medarbetarna. Det kan skapa komplicerade situationer för förskolechefen, och då är det viktigt att förskolechefens chef steppar in och avlastar.

Vårt resultat visar att det fanns skilda upplevelser kring hur förskolecheferna uppfattade tillgången av stöd mellan kommun 1 och kommun 2. Kommun 1 var nöjda med sin stödorganisation och upplevde att det fanns stöd att tillgå i situationer där de behövdes. Däremot menar förskolecheferna i denna kommun att de inte nödvändigtvis använder stödet frekvent, men att det är viktigt att vara trygg i att det finns när det väl behövs. I kommun 2 däremot upplevdes stödet som mer bristande. Förskolecheferna i denna kommunen efterfrågade ett mer aktivt stöd bland annat i form av hjälp med praktiska arbetsuppgifter, för att istället kunna fokusera på kärnuppdraget. Båda kommunerna är överens, trots deras skilda erfarenheter, att en välfungerande stödorganisation är viktigt för att kunna leda stora arbetsgrupper. Den identifierade skillnaden mellan kommunerna, kan förstås genom Sundström & Ahlströms (2014) krav-, kontroll- och stödmodell. Med utgångspunkt i modellen, beskriver författarna två positioner som förskolechefer tenderar att hamna i. Bägge positionerna kännetecknas av att förskolechefen har höga krav på sig, och samtidigt upplever ett stort handlingsutrymme. Det som skiljer författarens två positioner åt, är att i den ena positionen finns ett starkt stöd att tillgå medan i den andra är stödet bristande. Författarna förklarar utifrån dessa två positioner att utan ett starkt stöd från kollegor och överordnade, upplevs kraven och det stora handlingsutrymmet som för stort vilket skapar ett hinder i ledarskapet. Detta bidrar även till upplevd stress och cheferna upplever att de inte kan fokusera på kärnuppdraget, utan tvingas hantera områden som ligger utanför vad de vill göra. Ett starkt stöd från kollegor och överordnade begränsar och motarbetar istället dessa negativa effekter.

6.3.1 Diskussion - Stödfunktioner

Sundström & Ahlströms (2014) krav-, kontroll- och stödmodell visar att en relativt lik arbetssituation, kan beroende på det stöd som finns att tillgå, te sig på olika vis för en chef. Vi menar att förskolecheferna i kommun 1, som har ett välfungerande stöd att tillgå, inte upplever de krav som finns eller deras stora handlingsutrymme som problematiskt då de negativa effekterna begränsas. Därför efterfrågar de bara stöd i situationer där det behövs, om de tillfälligt skulle uppleva kraven och handlingsutrymmet som för stort. Förskolecheferna i kommun 2 har inget välfungerande stödsystem, och därför hävdar vi att de oftare upplever att kraven och handlingsutrymmet är för stort vilket gör att de efterfrågar ett mer aktivt stöd. Vi menar att situationen tydligt visar att på hur ett fungerande stödsystem bidrar till ökat fokus och minskad stress. Vi vill med detta å ena sidan poängtera, att ett starkt stöd kan bidra till ett minskat motstånd hos cheferna för att bidra med uppgifter som egentligen ligger utanför deras pedagogiska kärnuppdrag. Å andra sidan menar vi att ett bra stödsystem också ska bidra till och möjliggöra att förskolecheferna kan fokusera på deras huvudsakliga arbetsområde, och lämna det som ligger utanför till andra funktioner i organisationen. Vi pekar då på vikten av att ha ett administrativt och praktiskt stöd i form av förslagsvis administratörer, sekreterare och vaktmästare så att förskolecheferna kan fokusera på det som det är bäst på. Detta vill vi argumentera för bidrar till effektivitet i verksamheten.

Majoriteten av förskolecheferna beskrev att de ingår i någon form av informellt nätverk med andra förskolechefer inom kommunen, vilka de skapat på egna initiativ. Vi vill diskutera att det inte alltid är optimalt att förskolecheferna tvingas utforma dessa nätverk på egen hand. Mot bakgrund i Lundqvists (2013) och Sundström & Ahlströms (2014) resonemang om vikten av stöd från personer utanför den närmsta

arbetsgruppen, för att hantera de utmaningar som kan finnas i rollen chef, vill vi poängtera risken i att lämna dessa arenor till frivilliga initiativ. För vi menar att då är det inte säkert att det sker, och att alla chefer inkluderas. Istället vill vi framhäva att organisationer ansvarar för att skapa arenor för stöd till cheferna, utan kontroll och insikt av överordnade. Vi är medvetna om risken att när denna typ av informella nätverk blir uppstyrd på organisationsnivå, kan det eventuellt röra sig emot att bli en formell arena. Vi menar dock att organisationen ska uppmuntra till informella nätverk, samt skapa tid och plats för dessa inom organisationens gränser, men inte kontrollera dem vidare. Vikten av denna typ av uppmuntran, menar vi bland annat ligger i det faktum att samtliga chefer ska få möjlighet att inkluderas. Om nätverken lämnas till att vara helt på eget initiativ, finns risker att några förskolechefer lämnas utanför, framförallt de som är nya i sin roll. Organisationen ska då visa vägar, och främja för att samtliga chefer inkluderas. Vi vill till sist poängtera att de formella nätverksträffarna, där överordnade är inkluderade, också är av stor vikt för cheferna. Men precis som Lundqvists (2013) och Sundström & Ahlströms (2014) poängterar, krävs båda typerna av stöd för att skapa en optimal arbetssituation.

6.4 Avslutande diskussion

I följande avsnitt vill vi slutligen besvara vårt syfte: att beskriva och analysera vilka utmaningar förskolechefer inom två olika kommuner i Södra Sverige upplever med att leda stora arbetsgrupper. Vi har huvudsakligen identifierat två utmaningar, vilka i stor utsträckning samspekar med varandra; utmaningen med att vara närvarande i ledarskapet samt utmaningen att fokusera på kärnuppdraget när cheferna tvingas prioritera övriga uppgifter. Vi har också utläst en viktig fokuspunkt i möjligheten att bemöta dessa utmaningar, vilken är en fungerande stödfunktion med fokus på arenor för informella nätverk.

För att sammanföra de nämnda utmaningarna som förskolecheferna står inför gällande att leda stora arbetsgrupper, vill vi påpeka att de på flera sätt hänger ihop. Deras arbetssituation, bestående av ett flertal krav från olika intressenter, gör att de tvingas att delegera ansvar till medarbetarna och de tvingas att prioritera bort kärnuppdraget för att arbeta med administration och liknande. Vi vill argumentera för att det inte behöver vara ett aktivt val som cheferna gör, utan något som de blir påtvingade att göra för att kunna hantera den befintliga arbetsbördan. Då cheferna tvingas att prioritera bort det pedagogiska kärnuppdraget, prioriteras tiden för att skapa relationer till medarbetarna också bort och det gör att cheferna upplever en svårighet i att vara närvarande till sina medarbetare. Vikten av ett fungerande formellt och informellt stöd, vill vi här framhäva som ett verktyg för att hantera de olika krav som förskolecheferna möter i sin roll. Vi vill betona relevansen av de informella nätverken just i förskolechefens specifika kontext, som främst grundas i att förskolecheferna upplever att de är ensamma i sin roll. Här ser vi ett utvecklingsområde inom de informella nätverk som förskolecheferna ingår i och menar att det är något som organisationer bör ge en högre prioritet.

Sammanfattningsvis ser vi att bakgrunden till utmaningarna som förskolecheferna står inför, i stort, ligger i den skillnad som finns mellan vad cheferna vill göra och vad de faktiskt gör. Vi menar att det finns en diskrepans mellan idealet och verkligheten i förskolechefernas arbetssituation, vilket påverkas av det faktum att de leder förhållandevis stora kontrollspann. De stora arbetsgrupperna påverkar

förskolechefernas arbetssituation. Förskolecheferna vill prioritera det pedagogiska kärnuppdraget, vilket inkluderar relationsskapande med medarbetarna samt ett närvarande ledarskap, men tvingas på grund av juridiska påtryckningar och administrativt ansvar att gå utanför detta uppdrag. Istället får de andra ansvarsområden och roller.

Syftet med studien har inte varit att bidra med generaliserbara resultat, på grund av dess karaktär och omfattning (se avsnitt 3.3.3). Däremot har vi förhoppningar om att studiens diskussion kan ge praktisk nytta och även underlag för vidare diskussioner inom ämnet. Vi menar att på grund av den offentliga verksamhetens natur, som präglas av en politisk och juridisk kontroll, är förskolechefernas förutsättningar och arbetssituationer mer eller mindre lika. Därför hoppas vi att studiens diskussion kan inspirera och skapa insikter hos andra förskolechefer och övriga inom branschen. Vi resonerar också kring att denna situation kan ges som förklaring till dels varför presenterad teori och tidigare forskning i stort bekräftar den empiri vi framfört, och dels varför de olika intervjupersonerna i stort bekräftar varandra. Att förskolechefer och även andra verksamma chefer inom vård och omsorg bemöter många utmaningar för att de leder stora arbetsgrupper, är ingen överraskning. Samtidigt är strukturen i offentlig sektor svår att påverka och förändra. Därav blir det väsentliga för förskolecheferna att hitta sätt att leda och hantera stora arbetsgrupper på, i allmänhet för verksamheten och i synnerhet för sitt eget välmående.

Vår studie har genomförts med ett ledarskapsperspektiv. För fortsatt forskning tror vi att ett medarbetarperspektiv hade gett en intressant och djup förståelse för utmaningen med att leda många medarbetare. Det hade varit relevant med ett medarbetarperspektiv, för att bekräfta eller ifrågasätta chefernas upplevelser av sitt ledarskap. Ett ytterligare förslag på fortsatt forskning med grund i vår uppsats, är att grundligare undersöka den genusaspekt som vi, på grund av uppenbara avgränsningsskäl, endast hade möjlighet att beröra på ytan. Det hade varit relevant att skapa en förståelse för genusteorier i sammanhanget, och vilken påverkan de har på förskolechefernas situation och bransch.

Referenser

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4., utök. och [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Alston, Frances & Tipett, Donald. (2015). Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers? *Engineering Management Journal*. 20 April. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2009.11431801> (Hämtad 2017-11-12).

Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, Mats (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3., [omarb.] uppl. Malmö: Liber.

Andersson Felé, Lena (2008). *Leda lagom många - om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborg: Geson Tryck AB.

Antonakis, John & Atwater, Leanne. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. In *The Leadership Quarterly*. 9 september. www.sciencedirect.com (Hämtad 2017-12-21).

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber AB.

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.

Denscombe, Martyn (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ekegren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas (2012). *Uppsatshandboken: Hur du lyckas med din uppsats*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ekstedt, Else & Jönsson, Greger (2005). *Att leda platta organisationer - utan att själv bli tillplattad: en praktisk arbetsmodell*. 3., [omarb.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 2., utök. uppl. Stockholm: Liber.

French, Ray., Rayner, Charlotte., Rees, Gary & Rumbles, Sally (2015) *Organizational behaviour*. 3rd Edition Chichester: John Wiley & Sons.

Hagström, Per. (2017). Förskolechefer slår rekord i personalansvar. *Chef och ledarskap*. <http://chefochledarskap.se/forskolechefer-slar-rekord-i-personalansvar/> (Hämtad 2017-11-17)

- Hörnqvist, Maj-Lis. (2014). Besök i "verkligheten" - om verksamhetsobservationer som ledningsredskap. I Törnsén, M. & Ärlestig, H. (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 67-83.
- Ivarson Alm, Ewa (2013). *Ledarskap i förskolan*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jafarzadeh kenarib, Mehdi., Sehhata, Saeed & Mohsen Mijanica. (2012). An empirical study on relationship between organizational culture and administrative corruption. *Management Science Letters*. 4 maj.
http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_99.pdf (Hämtad 2017-10-30).
- Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Krag Jacobsen, Jan (1993). *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, Annika (2007). *Intervjumethodik*. 2., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Leffler, Eva., Hörnqvist, Maj-Lis. (2014). Entreprenöriellt förhållningssätt i skolan - möjligheter och utmaningar för skolledare. I Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 131-143.
- Leo, Ulf. 2014. Normföljare i pedagogiskt ledarskap. I Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 47-65.
- Lundin, Kerstin & Sandström, Björn (2015). *Ledarskap inom vård och omsorg*. 2. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lundqvist, Daniel (2013). *Psychosocial Work Conditions, Health, and Leadership of Managers*. Diss. (sammanfattning) Linköping : Linköpings universitet, 2013.
 Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-96787>
- Läraryrket Skolledare. (2017). *Chefstäthet i siffror*. Läraryrket.
<https://www.lararforbundet.se/artiklar/chefstathet-i-siffror> (Hämtad 2017-11-01).
- Löwstedt, Jan (red.) (2015). *Skolledning: scener från den organiserande vardagen*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Meier, Kenneth J. & Bohte, John. (2000). Ode to Luther Gulick: Span of Control and Organizational Performance. *Administration & Society*. Vol. 32 No. 2: 115-137.
- Meier, Kenneth J. & Bohte, John. (2003). Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design. *Public Administration Review*. 63 (1) s. 61-70.

- Meyer, Raquel M., (2008) *Span of management: concept analysis*. Journal of Advanced Nursing 63(1), s. 104–112.
- Nihlfors, Elisabet, Johansson, Olof & Jervik Steen, Linda (2015). *Förskolechefen: en viktig länk i utbildningskedjan*. 1. uppl. Malmö: Gleerup Utbildning.
- Norberg, Katarina., Johansson, Olof. (2014). Det pedagogiska ledarskapets etiska dimension. I Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 99- 112.
- Regnö, Klara. (2016). *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. Vision.
<https://vision.se/Opinion/rapporter/2016/cheferi-valfardens-tjanst--en-forskningsrapport-om-hur-personalgruppens-storlek-paverkar-kvalitet-och-halsa/>
 (Hämtad 2017-10-27).
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schyns, Birgit., Maslyn, John M., & van Veldhoven, Marc P.M., (2012). "Can some leaders have a good relationship with many followers?: The role of personality in the relationship between Leader-Member Exchange and span of control". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Issue: 6, pp. 594-606.
- Skott, Pia & Nordzell, Anita. (2017). *Pedagogiskt ledarskap – ett begrepp som består och förändras*. Skolverket.
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/pedagogiskt-ledarskap-ett-begrepp-som-bestar-och-forandras-1.263837>
 (Hämtad 2017-11-09).
- Spjuth, Elisabet (2005). *Närvarande ledare*. Solna: Fortbildningsförlaget.
- Sundström, Eva., Ahlström, Björn. (2014). Rektorerna i korselden - rektorernas upplevelser av stöd, krav och eget beslutsutrymme. I Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 145- 162.
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Thylefors, Ingela (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur.
- Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene. (2014). Om ledarskap och pedagogiskt ledarskap I Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 131-143.
- Vetenskapsrådet (2017). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR> (Hämtad 2017-10-20).

Wallin, Linda, Pousette, Anders & Dellve, Lotta (2014). *Span of control and the significance for public sector managers job demands: A multilevel story*. Economic and Industrial Democracy.

Willig, Carla (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. 3. ed. Maidenhead: McGraw Hill Education, Open University Press.

Wong, Carol A., Elliott-Miller, Pat., Laschinger, Heather., Cuddihy, Michael, Meyer, Raquel M., Keatings, Margaret., Burnett, Camille. & Szudy, Natalie (2015). *Examining the relationships between span of control and manager job and unit performance outcomes*. *Journal of Nursing Management* 23, s. 156–168.

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. 8. ed., Global ed. Boston: Pears

Ärlestig, Helene. (2014). Rektor och lärares yrkesprofessionalism. I Törnsén, Monika & Ärlestig, Helene (red.). *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef*. 1. uppl. Malmö: Gleerup, s. 197-211.

Bilaga

Intervjuguide

Bakgrundsfakta/inledning:

- Berätta övergripande om din väg till att bli förskolechef
 - Utbildningsbakgrund?
 - Tidigare arbetsfarenheter?
 - Hur länge du varit förskolechef på den förskola som du leder nu?
- Hur många förskolor är du chef för just nu?
- Berätta om dina huvudsakliga arbetsuppgifter. Hur kan en vanlig dag se ut för dig?
 - Trivs du i din roll som förskolechef? Varför/varför inte?

Utmaningar i rollen som förskolechef över många medarbetare:

- Vilka utmaningar anser du är de största som finns i din roll som förskolechef just nu? Varför?
- Anser du att det antal medarbetare du är ledare för idag är rimligt?
 - Hur påverkar personalgruppens storlek ditt arbete?
 - Hur arbetar du isåfall för att vara en god pedagogisk ledare till alla dina medarbetare?
- Vilka utmaningar ser du kring att leda det antal medarbetare som du gör idag?

Möjligheter att bemöta utmaningar:

- Vad är det viktigaste för dig när det kommer till att hantera de utmaningar som finns med att leda stora arbetsgrupper?
- Upplever du att du har möjlighet att bemöta de utmaningar som du upplever i rollen som ledare över en stor arbetsgrupp? (Varför/varför inte?)
 - Hur arbetar du konkret för att bemöta dessa utmaningar?

Relationen med medarbetare:

- Beskriv din relation till dina medarbetare, hur ser den ut?
 - Hur ofta är du ute i verksamheten? Hade du velat ha detta annorlunda?
- Hur påverkas din relation till dina medarbetare i förhållande till att du leder en stor arbetsgrupp?
- Hur tror du att relationerna med medarbetarna hade påverkats om du varit chef över färre antal?
 - Vad hade varit skillnaderna?

Upplevelser av stöd

- Upplever du att du får stöd som hjälper dig att hantera stora arbetsgrupper?
- Vilken form av stöd anser du vara av störst vikt?
- Vilka kunskaper eller verktyg anser du krävs för att leda stora arbetsgrupper? - Är det några kunskaper du kan utveckla för att bli bättre på att leda stora arbetsgrupper?

Slutligen:

- Hur uppfattar du diskussionen kring att många chefer i offentlig sektor inom vård- och omsorg leder många medarbetare?
- Har du något att tillägga till den diskussionen generellt?
- Har du något som du vill tillägga till intervjun? Något som du känner att du inte fått sagt?

Kontrollfråga:

- Hur många medarbetare är du chef för? Kan vi maila?