

Implementering av tillitsbaserad styrning en fallstudie av Malmö Stads förskoleförvaltning

Abstract

In this paper I study the implementation of a trust-based governance reform in Malmö municipality's division of early childhood education. Trust-based governance is a way to relieve the negative effects of New Public Management by showing the profession more trust and giving them more room for maneuver. The questions posed are if the implementation was successful, in other words is the division of early childhood education governed in a trust-based way? And if so, what were the main conditions and obstacles for the implementation. The analysis is based on Lundqvist theory on how actors influence the implementation of public sector reforms by their understanding of the reform, their will and their ability to implement the reform. The study shows that conditions for a successful implementation are dialog and consensus throughout the whole steering chain as well as giving the implementation process time and not rushing it. Other findings are that the school law as well as how the rest of the municipality is governed is an obstacle in the implementation as they, in some ways, are contradictory to the reform.

Nyckelord: tillit, tillitsbaserad styrning, implementering, styrning, offentlig förvaltning

Antal ord: 9961

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problem, syfte och frågeställning	3
1.3 Disposition	4
2. Teori och modell	5
2.1 Tidigare forskning	5
2.1.1 Tillitsbaserad styrning	5
2.1.2 Förutsättningar och utmaningar vid implementering	6
2.2 Förstå - vilja - kunna	8
2.3 Tillitsbaserad styrning	9
3. Metod	10
3.1 Enstaka fallstudie	10
3.2 Val av fall och fallbeskrivning:	10
3.3 Materialinhämtning	11
3.4 Självkritisk diskussion & Validitet och reliabilitet	12
4. Empiri och analys	13
4.1.Förvaltning	13
4.1.1 Lyckad implementering	13
4.1.2 Förstå	14
4.1.3 Vilja	15
4.1.4 Kunna	16
4. 2 Rektor	17
4.2.1 Lyckad implementering	17
4.2.2 Förstå	18
4.2.3 Vilja	19
4.2.4 Kunna	19
4.3 Medarbetare	20
4.3.1 Lyckad implementering	20
4.3.2 Förstå	21
4.3.3 Vilja	21
4.3.4 Kunna	22
4.4 Diskussion	23
4.4.1 Lyckad implementering	23
4.4.2 Förutsättningar	26
4.4.3 Utmaningar	27
5. Avslutning	29
5.1 Sammanfattning och slutsatser	29
5.2 Kvarstående forskningsproblem och avslutande reflektioner	31
Referenslista	32
Bilagor	35

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Denna uppsats handlar om tillitsbaserad styrning och implementeringen av denna i Malmö stads förskoleförvaltning. För att förstå implementeringen av tillitsbaserad styrning är det nödvändigt att förstå hur offentliga organisationer tidigare har styrts. Innan 90-tal rådde det en hierarkisk styrmodell i offentliga verksamheter präglad av detaljstyrning och det var i den kontexten New Public Management kom till (Lindberg et.al, 2015). NPM är en styrmodell som hämtat inspiration från privata näringslivet med fokus på decentralisering och målstyrning. Styrmodellen var tänkt att ge större handlingsutrymme åt de yrkesprofessionella att använda sin kompetens. Istället har NPM resulterat i mer detaljstyrning i form av mål-och resultatstyrning och överdrivna krav på återrapportering vilket i sin tur har lett till en ökning av de administrativa arbetsuppgifterna hos de yrkesprofessionella (Hall, 2020, s.171). Det var dessa negativa konsekvenser som tillitsdelegationen skulle motverka när den tillsattes 2016. Delegationen hade som uppgift att sprida kunskap om tillitsbaserad styrning kan utvecklas i offentliga verksamheter och hur denna spridning av kunskap skulle kunna fortgå efter delegationens arbete avslutats (tillitsdelegationen, u.å). Tillitsbaserad styrning handlar om att hitta en balans mellan kontroll och förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskaper och därmed utveckla formerna för den statliga styrningen. Syftet var att försöka skapa en mer effektiv offentlig verksamhet med möjlighet att ge större nytta för medborgarna (Regeringen u.å). Även inom akademien lyfts tillit fram som något som ska lösa problemen med offentlig förvaltning och står då i motsats till kontroll eller som ett komplement till kontroll (Bentzen, 2019b). Idag förespråkar Sveriges Kommuner och Regioner både mål-och resultatstyrning och tillitsbaserad styrning, och skriver då att tillitsbaserad styrning inte är ett komplett styrsätt utan att det bör ses som ett komplement till det nuvarande (SKR, 2021a; SKR, 2021b) .

1.2 Problem, syfte och frågeställning

Det finns en hel del forskning kring implementering av policys i stort och förvaltningspolitiska reformer specifikt som bland annat belyser reformens formulering (Hertting 2018, s.203; Vedung 2016 s.70) en byråkratisk tröghet och stigberoende (Ahrne & Papakostas 2002; Vedung 2016, s58) samt kontextuella förutsättningar och hinder (Vedung

2016, s.117) och en del om tillitsbaserad styrning och tillitsbaserade relationer generellt. Mer specifikt har tillitsdelegationen samlat en antologi som visar på lärdomar från försöksprojekten som belyser svårigheter med tillitsbaserad styrning under implementeringens gång. Däremot har det inte genomförts någon studie efter det att implementeringen är färdig och hur vilka utmaningar och förutsättningar som har funnits i specifikt implementeringen. Mukhtar-Landgren och Altermark (2018) har studerat de utvecklingsbesöken som skedde i Malmö Stads förskoleförvaltning som ett av tillitsdelegationens försöksprojekt. Fokuset låg då tydligt på kollegialt lärande och utvecklingsbesöken som ett fall av detta. Dessa utvecklingsbesök är en del av kvalitetsmodellen som är förskoleförvaltningens tolkning av tillitsbaserad styrning. Denna uppsats har istället en mer generell utgångspunkt där fokus ligger på implementeringen av kvalitetsmodellen i sin helhet samt de förutsättningar och utmaningar som uppdagats nu ett antal år efter Mukhtar-Landgren och Altermark (2018) kom med sina lärdomar. Vidare är tillitsbaserad styrning något som förespråkas av SKR (SKR, 2021b) och implementeringen är således relevant att undersöka från ett utomvetenskapligt håll.

Denna uppsats kommer alltså vara ett försök att bidra till förståelsen för hur förvaltningspolitiska reformer implementeras, vilka förutsättningar och eventuella hinder som finns. Detta kommer ske genom att titta på hur tillitsbaserad styrning har implementerats i Malmö Stads förskoleförvaltning.

De frågeställningar som uppsatsen ska besvara är:

- *Har implementeringen av tillitsbaserad styrning varit lyckad?*
- *Vilka hinder respektive förutsättningar har funnits vid implementeringen?*

1.3 Disposition

Detta första kapitel har diskuterat den kontext tillitsdelegationen kom till för att tydliggöra tillsreformens syfte. Vidare har en forskningslucka samt syftet med uppsatsen identifierats. Kapitlet avslutas med de frågeställningar som studien syftar till att besvara. Teorikapitlet tar avstamp i tidigare forskning för att sedan mynna ut i en analysmodell och operationalisering av begreppet tillitsbaserad styrning. Metodkapitlet kommer behandla val av metod, fallbeskrivning och avslutas med en självkritisk diskussion. Empirin kommer presenteras

kategoriserat efter tre olika nivåer, förvaltning, rektor och medarbetare, analys av detta resultat kommer ske i kapitlets avslutande del. Uppsatsen avslutas med ett kapitel som sammanfattar resultatet och kopplar det tillbaka till studiens syfte och frågor för att sedan redogöra för kvarstående forskningsproblem.

2. Teori och modell

Följande kapitel kommer diskutera den teorimodell som används för att analysera materialet. Till en början kommer tidigare forskning kring tillitsbaserad styrning och implementering av förvaltningspolitiska reformer diskuteras. Diskussionen kommer sen mynna ut i en analysmodell om aktörernas förstå, vilja, kunna varpå en operationalisering av begreppet tillitsbaserad styrning följer där de indikatorer för en lyckad implementering kommer redogöras för.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Tillitsbaserad styrning

Som en del av tillitsdelegationens arbete tillsattes en rad försöksprojekt för tillitsbaserad styrning i olika former och där en rad följdforskare utvärderar och kommer med lärdomar och rekommendationer gällande tillitsbaserad styrning, dessa samlades sedan i en forskningsantologi. De synpunkter och lärdomar som samlats i antologin är bland annat att tillit som ett moment är under professionens utbildning, att tillit måste genomsyra hela styrkedjan och även relationen mellan närbyråkrat och mottagare. Att tillit måste kompletteras med tydliga mandat och förutsättningar samt att det tar tid att bygga tillitsfulla relationer. Vidare är en gemensam problembild såväl som öppenhet mellan samtliga aktörer en viktig faktor samt att organisationen präglas av nyfikenhet och lyhördhet. För att bäst lyckas med tillitsbaserad styrning bör det även finnas en frivillighet och en möjlighet att göra självständiga val och få inflytande över sin egen verksamhetsutveckling (Bringselius et. al.2018). Mukhtar-Landgren och Altermark (2018) har studerat de utvecklingsbesöken som skedde i Malmö Stads förskoleförvaltning som ett av tillitsdelegationens försöksprojekt. En slutsats av detta var att det finns ett spänningsfält mellan tillit och kontroll, vilket går att överbygga med hjälp av medvetenhet och samtal. Vidare betonar de att det kollegiala

lärandet är ett perspektiv som bör genomsyra hela arbetet med utveckling och uppföljning i verksamheten.

2.1.2 Förutsättningar och utmaningar vid implementering

Vedung (2016) skriver om olika typer av implementeringsobjekt däribland förvaltningspolitik och styrmodeller, vilket alltså är policys som en organisation riktar in mot sig själv för att förändra sin egna struktur och funktion (Vedung 2016, s. 35-36). Till kategorin hör tillitsbaserad styrning då det syftar till att ändra just hur offentliga organisationer organiserar sig. Initiativ till förvaltningspolitiska reformer kan komma både uppifrån och från ett mer horisontellt håll (Vedung, 2016, s35-36). I detta fall kommer initiativet från regeringen och det kan således verka logiskt att se på implementeringsobjektet ur ett top-down perspektiv. I denna uppsats kommer dock fokus ligga på aktörernas roll vid implementeringen och studien kommer därför istället genomföras ur det motsatta, bottom-up perspektivet. De lägsta nivån av implementatörer har ett stort påverkan i hur en reform implementeras i och med att det är de som agerar huvudsakliga verkställare (Hysing & Olsson, 2012). Att ledning visar tillit till medarbetare är inte en garant för en tillitsbaserad styrning i och med att medarbetaren inte alltid accepterar förändringen. En faktor för att det ska accepteras är direkt kontakt mellan ledare och medarbetare, såväl som tillräckliga resurser och tillit vertikalt för medarbetarna (Bentzen, 2019a). Kontroll och de förutsättningar som ges till den lägre nivån av implementatörer samt mottagare förbises därför inte i denna uppsats utan det ligger inom ramen för bottom-up perspektivet att vissa krav och förutsättningar råder. Alltså är det varken en total avsaknad av reglering men heller inte full kontroll (Hjern 1985).

Implementeringen av policys kan påverkas av en mängd olika förutsättningar. Lundqvist (1987) teori handlar om aktörerna har förstått en reform samt huruvida de har velat och kunnat implementera denna (Vedung, 2016, s56).

En otydligt formulerad policy kan både hämma och främja implementeringen, dels kan det öka aktörernas möjlighet att anpassa policyn till den specifika kontexten vilket kan möjliggöra en mer precis implementering (Vedung 2016, s. 70). Att en policy får en mer situationsanpassad implementering kan skapa en viss effektivitet och eftersom den då ses som mer legitim (Hertting 2018, s.203). Samtidigt kan en vag policy ha motsatta effekt, att hämma implementeringen eftersom alltför stort ansvar läggs på förvaltningen vilket kan leda till alltför fria tolkningar med risk att frångå intentionerna bakom policyn (Vedung 2016,

s.65). Dessa fria tolkningar kan skapa stora skillnader och en brist på likvärdighet och kontinuitet mellan olika enheter som implementerar denna (Peter 2005). Hur tydlig och lättförstådd reformen är är något som kan påverka hur lätt aktörerna har att tolka den på rätt vis och kan alltså kopplas ihop med förstå (Vedung, 2016, s.56).

Vidare kan den organisation som policyn ska implementeras in i givetvis ha en effekt. Offentliga organisationer har en tendens att ha en institutionaliserad tröghet där anställda implementerar oreflekterat och på rutin. Relaterat till detta är det vanligt att tjänstepersoner försöker undvika förändring och istället agerar som de alltid har gjort, detta kallas för byråkratisk tröghet (Ahrne & Papakostas 2002; Vedung 2016, s.56). En ovilja till förändring kan bero på att aktörerna uppfattar det nya styrmodellen som kolliderade med sättet kommunen arbetar och med de värden som kommunen menar sig ha (Olsson et al. 2019, s.159). Ett sätt att visualisera mekanismerna bakom den byråkratiska trögheten är med konceptet av stigberoende vilket menar på att det är mer effektivt och legitimt att gå på en redan upptrampad stig än att behöva ta en ny väg där konsekvenserna är okända (Vedung 2016, s.58). Bentzen (2019b) skriver att en ineffektivitet i organisationer kan kopplas samman på en bristande feedback mellan leden i och med att det vid implementering ofta finns ett fokus på antingen dialog kring reformen eller handlingar. Den byråkratiska trögheten kan vara en konsekvens av brist i kommunens vilja på så sätt att aktörerna har en ovilja att faktiskt förändra styrsättet och lämna det gamla styrmodellen.

Samtidigt kan bristen på förändring vara ett tecken på att implementatören faktiskt inte kan implementera reformen utan att det finns några hinder i form av kontext eller resurser (Vedung 2016, s56). Det kan handla om andra parallella interventioner som antingen bidrar till samma mål, och därmed gynnar implementationen, eller gör det motsatta och motverkar den (Vedung 2016, s.117; s.127). Det kan också handla om en brist på tid, kapital eller personal. Alltså kan det vara viktigt att implementatörerna får stöd och förutsättningar för att lyckas verkställa reformen. Detta kopplas tydligt ihop med kan i teorin om hur aktörer förstår, vill och kan implementera en reform.

Studien har alltså ett aktörsperspektiv och antar därmed bottom-up logiken där de enskilda aktörernas handlande undersöks snarare än styrningen från förvaltning och politiker, dock kommer de krav och förutsättningar som ställs från ledning till medarbetare vara i fokus.

Utgångspunkten ligger emellertid vid situationen av verkställande av styrmodellen och hur aktörerna har velat, kunnat och förstått policyn, något som kommer diskuteras närmare när den teoretiska diskussionen mynnar ut i en analysmodell.

2.2 Förstå - vilja - kunna

För att tolka hur kommunen har agerat för att implementera tillitsbaserad styrning kommer Lundqvist (1987) teori kring förstå - vilja - kunna hos aktörerna användas.

I detta fall handlar *förstå* om utifall de olika nivåerna i kommunen alla har en förståelse för styrmodellen, samt att de ändringar de menar har skett som ett resultat av försöksprojektet ligger i linje med tillitsdelegationens definition av tillitsbaserad styrning (Vedung, 2016, s.56). Det handlar alltså om hur kommunens samtliga nivåer har förstått tillitsbaserad styrning och om huruvida deras förståelse hänger ihop med innehållet och intentionen bakom tillitsreformen.

Det räcker emellertid inte bara att kommunen ska förstå styrningsreceptet utan det måste också finnas en *vilja* för att det ska kunna implementeras, denna vilja måste finnas på alla nivåer av implementatörer (Vedung, 2016, s.56). En förståelse kan samexistera med stoppklossar i form av en ledning som inte i praktiken visar på tillit till sina underställda eller anställda som inte nyttjar det friare handlingsutrymmet som styrningsreceptet ska ge.

Sist kommer *kunna*, det vill säga att kommunen även rent praktiskt måste ha en förmåga att implementera styrningsreceptet. Detta handlar om det har funnits kontextuella förutsättningar och stöd för en lyckad implementering (Vedung, 2016, s.56).

Något som är intressant är huruvida någon av dessa faktorer -förstå, vilja, kunna- väger tyngre för en lyckad respektive misslyckad implementering och utifall det upplevs samma på alla olika nivåer. Givet kan det finnas andra faktorer som påverkar en lyckad implementering det är dock dessa faktorer som kommer ligga till grund för analysen av kommunens implementering av tillitsbaserad styrning.

2.3 Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning operationaliseras i denna uppsats i linje med den definition som erbjuds i tillitsdelegationens slutbetänkande "Med tillit växer handlingsutrymmet" (SOU 2018:47).

Tillitsbaserad styrning och ledning definieras här som styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren. (SOU 2018:47, s.131)

Tillitsdelegationen har definierat 7 grundläggande principer för att analysera, planera och utvärdera insatser kopplade till tillitsbaserad styrning. Dessa sju principer är *Tillit, Medborgarfokus, Helhetssyn, Handlingsutrymme, Stöd, Kunskap och Öppenhet*. (SOU 2018:47, s.137-138) För att kunna uppskatta hur god implementeringen av tillitsbaserad styrning har varit i Malmö Stads Förskoleförvaltning kommer jag använda mig av ett antal egenskapta indikatorer vilka speglar de 7 principer som tillitsdelegationen har identifierat.

Principerna	Indikatorerna
Tillit	Att förhållningssättet präglar hela verksamheten
Medborgarfokus	Att förskolläraarnas möte med barnen är i fokus i uppföljningen
Helhetssyn	Att alla aktörers perspektiv kommer fram i skapande av mål och uppföljning av dessa
Handlingsutrymme	Att medarbetarna fått ett ökat handlingsutrymme
Stöd	Att medarbetarna erbjuds stöd i det systematiska kvalitetsarbetet både i form av dialog och administration
Kunskap	Att det finns ett fokus på kollegialt lärande och medarbetarnas yrkeskunskap
Öppenhet	Att information och synpunkter kommer alla till del och välkomnas

Modell 1: tillitsdelegationens sju principer och de indikatorer som används för att uppskatta uppfyllnaden av dessa

3. Metod

I följande kapitel kommer jag redogöra för min valda metod, en enstaka fallstudie på Malmö Stads förskoleförvaltning för att sen diskutera hur materialhämtningen har gått till. Kapitlet kommer avslutas med en självkritisk diskussion och studiens validitet och reliabilitet.

3.1 Enstaka fallstudie

Enstaka fallstudie har som uppgift att gå in på djupet i det enskilda fallet och då får en möjlighet att undersöka analysenheterna i detalj (Teorell & Svensson, 2007, s.82). Detta är precis vad som är önskvärt i fallet med implementering av tillitsbaserad styrning, i uppsatsen ska en noggrann redogörelse för vilka faktorer som spelade roll göras. För att åstadkomma detta är det nödvändigt att fokusera på ett enskilt fall, fokus på för många fall hade kunnat leda till att viktiga faktorer missas eftersom tiden inte hade räckt till att gå in på djupet.

3.2 Val av fall och fallbeskrivning:

En första avgränsning var att undersöka försöksprojekt som var en del av tillitsdelegationens uppdrag. Trots att SKR nu förespråkar tillitsbaserad styrning (SKR, 2017b) är det inte säkert att en slumpmässig myndighet har kommit igång med arbetet att implementera detta då det är en relativ ny utredning. För att kunna undersöka hur tillitsbaserad styrning har implementerats, är det mer intressant att göra ett strategiskt urval och välja ett fall där implementeringen redan är påbörjad sedan några år tillbaka. Strategiska urval är ofta nödvändigt i studier som baseras på få fall (Teorell & Svensson, 2007, s.222).

Fallet för undersökningen är Malmö Stads förskoleförvaltning där den tillitsbaserade styrningen är deras kvalitetsmodell och det systematiska kvalitetsarbetet. Det försöksprojekt som gjordes av tillitsdelegationen var fokuserat på utvecklingsbesöken, vilka är en del av kvalitetsmodellen. Kvalitetsmodellen bygger på kvalitetsrapport och delrapport som tas fram på rektorsnivå tillsammans med medarbetare. Det handlar om att identifiera vilka behov och utmaningar verksamheten har och vilka förutsättningar den kräver för att utveckla verksamheterna. Var förskola identifierar utvecklingsområden och formulerar mål för verksamheten. Dessa rapporter används internt i enhetens utvecklingsarbete men används också som underlag till kvalitetsdialoger. Kvalitetsdialogerna är ett forum där medarbetare,

ledningsfunktioner och utbildningschefer möts, denna dialogprocess stöds på en administrativ nivå av förvaltningens avdelning för kvalitet och myndighet vilka för fram underlag av relevans (Malmö, 2021.a).

Utvecklingsbesöken är en modifierad variant på tidigare kvalitetsbesök och initiativen till dessa kom från en kommuncentral nivå. Utvecklingsbesöken går att dela upp i tre delar, där personal och ett pedagogiskt utvecklingsteam skattar verksamheten separat och tillsammans. En förändring som kom med övergången från kvalitetsbesök till utvecklingsbesök var att fokus på återkoppling till huvudman trappades ner och istället lades på verksamhetsutvecklande ambitioner (Mukhtar-Landgren och Altermark, 2018, s.310-312). De pedagogiska utvecklingsteamerna arbetar, förutom med utvecklingsbesöken, operativt med verksamhetsutveckling utefter det identifierade behov det finns i respektive förskoleområde, detta kan handla om exempelvis kompetensutveckling av medarbetare. Medarbetarna har även schemalagd tid för att utveckla en god kvalitet i förskolorna, dessa är menade att skapa en möjlighet för medarbetare att arbeta med kvalitetsarbetet. Vidare arbetar även förskoleförvaltningen med kompetenshöjande insatser, specifikt för barnskötare för att öka den formella kompetensen som finns och därmed lyfta rollen (Malmö, 2021.b; Malmö, 2021.c;Malmö, 2021.d).

Det finns olika principer vid val av fall, att det ska vara ett fall av tyngd, att val av fall ska variera och att det ska vara generaliserbart (Teorell & Svensson, 2007, .s222). Malmö stads förskoleverksamhet är ett fall av tyngd eftersom de redan sen några år tillbaka har jobbat med tillitsbaserad styrning utifrån denna modell. Det finns lärdomar att dra från hur den implementeringen har sett ut oavsett om det är eventuella hinder eller förutsättningar som uppdagas.

3.3 Materialinhämtning

Intressanta politiska beslut fattas ofta bakom stängda dörrar och att dokumentation därför ofta är bristfällig, vidare är direktobservation inte alltid är en möjlighet och att intervjuer därför är ett populärt insamlingsalternativ (Teorell & Svensson, 2007, .s89). Detta är anledningen till valet att genomföra intervjuer som huvudsakliga metod till att samla in empirin, det är inte möjligt att inom ramen för en C-uppsats vara med i en förvaltning och observera direkt vad som sker och vilka beslut som fattas, inte heller skulle det vara möjligt med tanke på att

många arbetar hemifrån med hänsyn till Covid-19. Samtidigt är inte dokumenten som existerar tillräckliga, de visar inte på attityd, kunskap och förmågor hos de som ska implementera styrningen. För att få en mer detaljerad bild är det alltså nödvändigt att genomföra intervjuer.

Intervjuerna utgick från ett antal frågor men med möjlighet för respondenten att ställa motfrågor och för intervjuare att ställa följdfrågor i enlighet med var Teorell och Svensson skriver om semistrukturerade intervjuer (2007, .s90). Frågorna var öppna för resonerande kring händelseförlopp och attityder. Intervjuguiderna går att finna under bilagor.

Det var nödvändigt att genomföra individuella intervjuer för att undersöka vilken kunskap de olika befattningarna besitter och få svar utifrån detta snarare än svar som influeras av en annan aktörs uppfattning. Vidare är det nödvändigt då vissa av frågorna var något bedömande av de andra professionernas stödinsatser och kunskap. De enda intervjuerna som utförts i grupp är de två förskollärare, i och med att de har samma roll, uppdrag och ansvar ansågs inte svaren begränsas utan det istället kan föda fram en mer resonerande diskussion där deras svar fick en möjlighet att komplettera varandra. Intervju i grupp var också det som passade verksamheten bäst varför det var en rimlig anpassning. Den första intervjun som var med rektorn behandlades som en provintervju där frågorna justerades under intervjun och även de andra intervjuguiderna efteråt. Detta möjliggjorde att utifrån den nya kunskapen om verksamheten var möjligt att ställa frågor som var tydligare om mer inriktade till vad som undersöktes.

3.4 Självkritisk diskussion & Validitet och reliabilitet

För att motverka systematiskt mätfel och därmed nå en hög validitet måste indikatorerna vara nog täckande för att mäta det fenomenet. Ett osystematiskt mätfel är istället när det som ska mätas kan tolkas på olika sätt, t.ex en attityd till något, frånvaro från dessa osystematiska mätfel kallas istället reliabilitet (Teorell & Svensson, 2007, .s55-57). Med hänsyn till detta kan det vara knepigt att mäta hur tillitsbaserad styrning har implementerats eftersom det bygger på just upplevelser om tillit. Ett antagande var att ledning på ett systematiskt vis kommer överdriva hur långt de har kommit med implementeringen och hur smidigt den har gått till. För att undvika detta problem intervjuades även medarbetare. Ett problem med reliabiliteten kan istället vara hur intervjuobjekten uppfattar tillitsbaserad styrning, de kanske

utgår från en egen bild av vad tillitsbaserad styrning är istället för den etablerade definition som tillitsdelegationen har kommit fram till. För att motverka detta problem ställdes frågor mer riktade till indikatorer baserade på tillitsdelegationens sju principer för tillitsbaserad styrning. Något som hade ökat studiens validitet och reliabilitet hade varit vända sig till ett flertal respondenter, som studien är utformad idag fås endast ett perspektiv från förvaltningsnivå, två perspektiv från rektorsnivå och tre från medarbetarnivå, ett mindre antal respondenter var dock ett aktivt val för att studien skulle vara genomförbar.

4. Empiri och analys

I följande kapitel kommer empirin från de genomförda intervjuerna att presenteras, i kombination med detta kommer empirin att analyseras utifrån den teoretiska analysmodellen om hur aktörerna har förstått, velat och kunnat implementera tillitsbaserad styrning samt de indikatorer som har redovisats för att avgöra huruvida implementeringen har varit lyckad. Empirin kommer presenteras som följande att de olika respondenternas uppfattning om hur implementeringen har lyckats samt hur en har spridits vidare till övrig förvaltning, därefter kommer de förutsättningar och hinder som uppstått presenteras i underkategorierna förstå, vilja, kunna. Analysen av empirin sker därefter under rubriken diskussion med underrubrikerna lyckad implementering, förutsättningar och utmaningar.

4.1.Förvaltning

4.1.1 Lyckad implementering

Respondenten från förvaltningen uppger att förskoleförvaltningens fall av tillitsbaserade styrning och hur tankarna bakom tillitsbaserad styrning genomsyrar allt arbete i förvaltningen. Det som kännetecknar att förskoleförvaltningen har en tillitsbaserad styrning är att det finns mycket dialog mellan de olika nivåerna och ett tydlig fokus på verksamheten. Mängden på dokumentation och uppföljningen som görs har inte förändrats, men den är mer ändamålsenlig. Vidare pratar förvaltningsrepresentanten om hur utvecklingsbesöken har blivit färre och färre, dels på grund av den rådande pandemin som gör att inga onödiga personer ska vistas inom verksamheten och dels för att det idag går att beställa utvecklingsbesök vid behov. Gällande självskattningsverktyget används det till stor del på

frivillig basis, till en början var det negativa inställningar till självskattningsverktyget men allt eftersom förståelsen för vinsterna med användandet har ökat har även användandet ökat.

Det finurliga i det det är ju att att i början var det ju ett motstånd men att idag vill allt fler använda det och då tänker jag att det är precis den vägen vi ska gå om det inte är till nytta i hur de följer upp sin verksamhet om inte det leder till utveckling då ska dom inte ha det stödet, vi ska inte tvinga dom i det men leder det till utveckling fine, och det som sker då är att allt fler anammar det för att man förstår att det kan vara ett bra verktyg

Respondent 1, förvaltning

Det finns alltså finns det en gemensam syn och ett gemensamt språk vilket i kombination med en välfungerande dialog mellan medarbetare och ledning alltså möjliggör för tillit genom hela organisationen, vidare har implementeringen varit så pass lyckad att det idag skulle vara en utmaning att ta bort modellen.

4.1.2 Förstå

Förvaltningen började arbetet med tillitsbaserad styrning flera år innan tillitsdelegationens försöksprojekt påbörjades, men då under namnet kunskapsbaserad uppföljning.

Tillitsdelegationen har bidragit med en definition som går i linje med Malmö Stads arbete och denna definition har gjort modellen mer begriplig för utomstående parter, i och med att det finns en mer etablerad definition att hänvisa till. Eftersom Malmö Stad redan besatt ett namn för detta arbete har de fortsatt jobba med detta namn internt i organisationen, på grund av detta menar respondenten att de flesta medarbetare inte känner till begreppet tillitsbaserad styrning.

Idag är ju att vi idag har mycket bättre samsyn både på delarna och helheten och att vi har tagit fram en välfungerande dialog genom hela systemet på alla nivåer ... vi har ett gemensamt språk idag när vi pratar kring vårt utvecklingsarbete.

Respondent 1, förvaltning

Trots att begreppet tillitsbaserad styrning alltså inte är välkänt bland alla medarbetare verkar tankarna bakom tillitsbaserad styrning vara välkänt genom hela organisationen. En samsyn

och ett gemensamt språk bland såväl förvaltning som medarbetare ökar förståelsen för det arbetet man genomför med kvalitetsmodellen.

4.1.3 Vilja

Initiativet kom från början från skolchefer tillsammans med avdelningschef på statskontoret diskuterade behovet av en gemensam uppföljningsmodell, parallellt med detta påbörjades en dialog mellan tjänstemän och politiker. Viljan från politikens håll har varit konstant, förskolenämnden beslutar sällan i frågor på hur saker ska genomföras utan visar snarare en stor tillit och efterfrågar beslut för att möjliggöra att medarbetare har rätt förutsättningar för att fullgöra sitt uppdrag.

Det som har vår stora stora vinst det är att vi har haft en kommunstyrelse som har stått bakom oss och beslutat om den här kvalitetsmodellen som vi sen har kunnat förädla och där man inte kliver in och lägger sig i hur vi utvecklar utan dom stöder oss.

Respondent 1, förvaltning

Politiker och förvaltning har alltså haft en vilja att genomföra reformen från start, dock fanns det från början ett motstånd från främst rektorer på grund av att man inte förstod poängen med förändringarna.

Då blev det ju motstånd för då tyckte man ju att det blev mer jobb och det intressanta var att de första åren så var det ju inte alla som tillämpade kvalitetsdialogen tillsammans med sina medarbetare alltså, det som vi säger är det viktigaste var ju professionens erfarenheter det var ju inte rektorns erfarenheter vi ville ha in utan vi ville ju nå det här med erfarenheten mellan barnet och pedagogerna så det tog jättelång tid innan vi fick alla med på banan men nu är kvalitetsdialogen så helig och alla vet att den kommer varje år så jag vet inte ens om det skulle gå att ta bort idag exempelvis

Respondent 1, förvaltning

Tidigare var rektorer vana att rapportera enligt en mer renodlad NPM-modell medan den kvalitetsmodell som utvecklats kräver ett mer analyserande av verksamheten. Denna mer analyserande modell snarare än att rapportera in enskilda mål sågs som mer jobb, allt

eftersom modellen har använts menar respondenten att syftet har blivit tydligare vilket har lett till en ökad entusiasm för användandet.

4.1.4 Kunna

Ett hinder för implementeringen av en tillitsbaserad styrning är att förvaltningen måste ta hänsyn till andra styrmodeller inom förvaltningen och kommunen. Det finns en ekonomistyrning och HR-styrning som hindrar att förvaltningen till fullt ut kan styras genom tillit. Vidare finns det en styrning från en högre nivå som kan hindra, bland annat en terminologi från skolverk m.m som inte är tar hänsyn till verksamhetens särart.

Bekymret är ju då att förskolans särart har man inte tagit hänsyn till så allt det som man skriver fram till en skollagstiftningen för grundskolan, där åker bara förskolan med utan att man ser att det är en annan form.

Respondent 1, förvaltning

Ett exempel är lagregleringen gällande att förskolorna ska dokumentera var enskild kränkning som uppstår mellan barnen vilket inte tar hänsyn till verksamhetens särskilda kultur med små barn.

För att kvalitetsmodellens syfte ska förstås och accepteras krävs det att förändringar bör ske långsamt och att en tillitsbaserad styrning kräver delaktighet från pedagoger i form av medbestämmande, utvärderingar och dialog vilket tar tid från kärnverksamheten. Storleken på organisationen gör också att det är svårt att hinna lyssna in alla och ta hänsyn till alla olika erfarenheter och kunskap som finns.

En stor vinst var det stöd som förvaltningen och medarbetarna fått från en högre nivå, dels politiken men också tillitsdelegationens arbete med feedback från följdforskarna och de workshops som erbjudits. Ytterligare vinst är att tillitsdelegationen erbjudit en tydligare definition av begreppet tillitsbaserad styrning vilket har möjliggjort för förvaltningen att kommunicera vad styrmodellen faktiskt handlar om för utomstående parter.

4. 2 Rektor

Under denna rubrik presenteras resultat från rektor och biträdande rektor, de synpunkter som kommit från båda respondenterna presenteras tillsammans, när de poängterar olika delar presenteras rektor som rektor och biträdande rektor som biträdande.

4.2.1 Lyckad implementering

Tillitsbaserad styrning har enligt rektor spridits i varierande grad vilket har berott på den varierande kompetens på enheterna. Fler utbildade förskollärare och barnskötare har lett till en förmåga att ta mer plats i arbetet medan en brist på kompetens både utbildnings-och erfarenhetsmässigt kan kräva mer stöd från det pedagogiska teamet. Biträdande menar istället att det finns en hög grad av styrning från verksamheterna, speciellt utifrån grupperingar som möjliggör dialog .

När det finns kompetens så kan man få ett stort handlingsutrymme, men när kompetensen är låg, då är det svårare för att man har kanske svårare att ta arenan som man erbjuds.

Respondent 2, Rektor

Alltså finns det möjlighet att få inflytande över styrningen och ett stort handlingsutrymme men det kräver att det finns en kompetens inom enheterna. Dock poängterar rektorn att sättet de arbetar med stödfunktioner och fortbildning gör att fler kan ta ansvar. Samtidigt finns det en hel del kompetenshöjande insatser såsom gemensamma träffar för förskollärare där de kan dela med sig av erfarenheter och kompetens, liknande träffar har genomförts med barnskötare, dessa träffar genererar ett kollegialt lärande. Biträdande pratar om att handlingsutrymmet har blivit större, inte bara för medarbetare utan för alla nivåer. Dokumentationen är enligt respondenterna densamma i mängd och men har blivit mer ändamålsenlig. Medan det tidigare dokumenterades mer detaljerat vad som hade gjorts är det idag snarare en analys av förbättringsområden och framgångar.

Jag skulle ju inte säga att det har ändrats att vi dokumenterar men det kanske har gjorts att innehållet på det som dokumenteras har blivit mer mitt i prick, att vi har blivit bättre på att analysera och verkligen synliggöra det som det handlar om. När vi började hela arbetet med vårt systematiska kvalitetsarbete så kunde vi se att det som uttrycktes i text i första hand var

ett redovisande av det man hade gjort

Respondent 2, Rektor

Det finns krav på dokumentation enligt läroplan varpå mängden kommer vara stor oavsett vilken styrmodell som råder. Enligt biträdande har den administrativa bördan inte nödvändigtvis lättat men det är idag enklare tack vare tydligheten i mallarna och stöd från pedagogiskt team.

4.2.2 Förstå

Det kontinuerliga arbetet och dialoger kring det har gett upphov till en förståelse för kvalitetsmodellen. Även om den enskilde medarbetaren inte känner till begreppet tillitsbaserad styrning så känner de till arbetssättet och varför man jobbar som man gör.

Vår styrning är ju uppifrån.. eller uppifrån den kommer egentligen från verksamhetens behov som sedan förvaltningen utgår ifrån. Det tror jag alla medarbetare känner till men kanske inte alla känner till namnet Tillitsbaserad styrning

Respondent 3, Biträdande rektor

Enligt både rektor och biträdande är det huvudsakligen deltagandet i det systematiska kvalitetsarbetet som har gett upphov till en förståelse för vad tillitsbaserad styrning innebär.

Det blir tydligt för medarbetarna att det här är vad ni tänker tillsammans med rektor om vart vi ska till nästa år och sen dom målen som vi då har satt upp, jag har formulerat dom med vi har tatt fram dom tillsammans. Det bidrar ju till att skapa en förståelse för vad det är vi håller på med och det är för förskolans skull som vi gör det här kvalitetsarbetet och att vi sen signalerar det vidare för att politikerna ska kunna fatta så kolka beslut utifrån vad vi faktiskt behöver nere på golvet

Respondent 2, Rektor

Medarbetarna är delaktiga i målskapandet och framförallt utvärderingen vilket gör att syftet blir tydligt, då skapas en förståelse för styrmodellen i hela organisationen. Medarbetarna får en förståelse för syftet bakom de olika momenten genom delaktighet medan politikerna genom att ta del av arbetet får en förståelse för vad verksamheten behöver.

4.2.3 Vilja

Respondenterna beskriver att det till början fanns en viss motsträvighet till att genomföra det som då var kvalitetsbesöken, vissa medarbetare uppgav att de kände sig övervakade och att det upplevdes som en ytterligare arbetsuppgift och sätt att bevaka de anställda.

Alla förstår nu vad vårt arbetssätt går ut på , men från början tänkte nog en del att det innebar fler uppgifter, framför allt om man har arbetat länge och inte arbetat systematiskt på detta sätt.

Respondent 3, Biträdande rektor

Trots att det i början fanns ett motstånd är detta något som idag inte längre är aktuellt eftersom syftet har blivit tydligt. Idag ses istället värdet i det systematiska kvalitetsarbetet och att inställningen är positiv.

4.2.4 Kunna

En första utmaning med implementeringen är ansvarsfördelningen, den nya styrmodellen kom även nya roller som biträdande rektor och förste förskollärare. Att förstå dessa rollers ansvar och syfte var en utmaning, otydligheten gjorde i vissa fall upplevde förskollärare att deras handlingsutrymme hade krympt. Utifrån skollagen är det rektor, skolchef och förskollärare som har de stora ansvarsposterna, men att det kan bli en otydlighet i rollfördelning om man tillsätter nya poster.

Det finns en risk att förskollärare backar från sitt ansvar och där behöver man ju då vara väldigt tydlig med att förste har inte ansvar utifrån skollagen utan det har man som förskollärare. Förste är en stödinsats för att stötta förskolläraren att mäta med sitt uppdrag. Så där finns det en risk att om inte man jobbar ödmjukt där, då kan man som förskollärare backa och lämna ifrån sig sitt uppdrag till någon annan.

Respondent 2, Rektor

Vidare pratar rektorn att stödfunktionerna, så länge syftet med dem tydligt så är det en av de stora förutsättningarna för att rektorsnivån ska kunna stötta medarbetarnivån. Ytterligare en förutsättning för ett lyckat genomförande är enligt rektor det stöd som kommit från tillitsdelegationen med input för hur organisationen ska jobba. I första hand är det dock

förvaltningens kvalitets och myndighetsavdelning som har servat enheterna med en hel del analys, mallar och information. Biträdande pratar också om hur det har funnits utrymme för dialog mellan och för de olika funktionerna och att det har varit en viktig förutsättning.

4.3 Medarbetare

I detta kapitel presenteras resultat från barnskötare och förskollärare. Resultaten kommer presenteras tillsammans där samma åsikter uttrycks. Råder det delad mening kommer detta tydliggöras med att barnskötaren kallas för barnskötare och förskollärare som förskollärare.

4.3.1 Lyckad implementering

Förskollärarna menar på att man tydligt kan se att de mål som kommer för verksamhetsåren bygger på tidigare års utvärderingar, innehållet alltså ägs alltså av pedagogerna och de har därmed ett stort handlingsutrymme och medbestämmande i styrningen.

Det finns verkligen en tillit till vår profession, alltså från direktören och alla steg neråt att det finns en enorm tillit till oss. Jag upplever alltid att vi får enormt mycket utrymme.

Respondent 5, Förskollärare 2

Något som barnskötaren poängterade var att storleken på organisationen skapar en svårighet att få fram en enskild åsikt i och med att det är många förskolor som ska enas och skapa samsyn, åsikter är med men inte var enskild pedagogs perspektiv synliggörs. Förskollärarna upplever en ökad dokumentation och uppföljning i och med den nya läroplanen men menar att stödfunktionerna underlättar arbetet med dokumentationen, bland annat genom det årshjul som de tar fram. Kvalitetsarbetet kan lätt kan uppfattas som en stor arbetsbelastning men att den är ett stort stöd när man ska skriva delrapport och kvalitetsrapport. Vidare har kontinuerlig diskussion kring kvalitetsarbetet bidragit till att det kollegiala lärandet har ökat.

Förskollärare 1 upplever en viss filtrering av den negativa kritiken uppåt i styrkedjan och pekar på en känsla att vissa saker vill man inte ha med. Däremot ändras inte den kritik som kommer med utan rektor kan lämna kommentarer kring att vissa saker behöver utvecklas och kan själv skriva tillägg men man går inte in och ändrar den text förskollärare har skrivit. Förskollärare 2 delade inte denna uppfattning utan uttryckte i motsats att vid möten med

förvaltningsnivå fanns en insyn gällande missnöjen. Vidare pratar de om en rädsla hos nyanställda att de ska skriva fel i dokumentationen.

Men vad händer om man gör fel? Amen det händer ingenting det kan inte bli fel det är ingen som rättar dig liksom.

Respondent 4, Förskollärare 1

Enligt förskollärarna går det alltså inte att skriva fel, dokumentationen är inte utformad för att söka syndaböcker utan syftar till att belysa de problem som finns i verksamheten.

4.3.2 Förstå

Respondenterna upplever att det har funnit en tydlighet dels i informationen som kommer till medarbetare, kvalitetsmodellen har varit lättbegripligt både i vad som krävs av arbetslagen och syftet bakom arbetet. Vidare pratar barnskötaren om att det finns det en kultur som välkomnar frågor och där stödfunktionerna finns till hands, då kan man ha dialog kring arbetet som skapar en samsyn. Förskollärarna menar de att omorganisationen till en enhetlig förvaltning och nämnd som endast behandlar förskolefrågor är en bidragande faktor till detta, det skapar bättre samsyn och förskolefokus genom hela styrkedjan.

Det finns en röd tråd genom hela året som också bygger på att vi i arbetslaget har kontinuerliga diskussioner kring det kvalitetsarbetet som vi bedriver på avdelningen.

Respondent 5, Förskollärare 2

Gällande förståelsen för kvalitetsarbetet i arbetslaget pekar medarbetarna på att svårigheten om man är helt ny. Förståelsen för syftet bakom kvalitetsarbetet kommer först efter att man har varit med i hela cirkeln med utvärdering av tidigare års arbete och utformande av nya mål utefter detta, detta genererar en tydlighet i funktionerna i de olika delarna.

4.3.3 Vilja

I och med att medarbetarna har upplevt stora vinster i kvalitetsmodellen har de också funnits en vilja och positiv inställning bland alla parter att fortsätta genomföra det systematiska kvalitetsarbetet. Inget motstånd till kvalitetsarbetet inom arbetslaget uppgavs eftersom syftet, alltså att den egna verksamheten ska bli bättre, är tydligt vilket krävs för att få med alla.

Förskollärarna pratar om att det finns en vilja för samarbete och att man lyssnar in professionens synpunkter som vad man behöver. Samtidigt pekar de på att politiker och förvaltning har sista ordet och det är inte alltid professionen håller med i de beslut som tas, men att de upplever att deras åsikter alltid blir lyssnade på.

Och då kanske inte vi alltid drar jämt men det finns fortfarande en respekt i det, och vi kan ju inte ha en ledning som inte vågar ta några beslut heller, utan det måste vi, sen behöver man inte alltid hålla med varandra.

Respondent 4, Förskollärare 1

Barnskötaren menar att ledning lyssnar delvis på de erfarenheter som pedagoger har men att de också har perspektiv att förhålla sig till, medan barnskötaren i första hand har perspektivet av barnen på avdelningen och i andra hand barnen inom hela enheten måste ledning ta hänsyn till samtliga barn i alla enheter. Därför menar barnskötaren att beslut som tas inte alltid kommer alla barn till gagn men att det är en nödvändighet i det större perspektivet. Däremot upplever barnskötare att det finns en tilltro till medarbetarna och deras yrkeskunskap

Politikerna, förvaltningen är dom som styr men inte så att dom går in och pekar med hela handen.

Respondent 6, Barnskötare

Trots att det är förvaltning och politiker som tar de slutgiltiga besluten så finns det alltså en inlyssning till vad medarbetarna påtalar behövs. Politiker tar beslut men detaljstyr inte verksamhet.

4.3.4 Kunna

Den viktigaste förutsättningen är enligt respondenterna stödet med förarbetet som gör att kvalitetsarbetet ska vara så enkelt och konkret som möjligt, vilket gör att den administrativa belastningen för pedagogerna minskar. Dessa stödfunktioner är enligt förskollärarna extra viktiga där förskollärare saknas på avdelningen och om de förskollärare som finns är nyexaminerade. Förskollärarna menar även att en stor förutsättning är den tid som ges för det

systematiska kvalitetsarbetet, dels finns det utsatta dagar för att genomföra kvalitetsarbetet och att dels finns det schemalagd reflektionstid. Den viktigaste förutsättningen är enligt barnskötaren att det finns en tydlig dialog, dels mellan medarbetare och dels att det har funnits tydlig information från rektor inför förändringarna och anledningarna till förändringarna.

Den största utmaningen är den balansgång som finns mellan kvalitetsarbetet och kärnverksamheten. Barnens behov måste sättas först vilket gör att vid exempelvis möte med en specialpedagog måste kvalitetsarbetet åsidosättas.

På förskolan vill man vara ,med barnen för att ge dem tid, samtidigt är det väldigt viktigt till exempel med det systematiska kvalitetsarbetet för att se hur man sen kan rikta sin tid med barnen. Sen finns avsatt tid och jag upplever att det vanligtvis går att genomföra det.

Respondent 6, Barnskötare

Desto mer tid som läggs på det systematiska kvalitetsarbetet desto mindre tid går att spendera med barnen ute i verksamheten, dock poängteras av både förskollärare och barnskötare att det finns avsatt tid för att genomföra arbetet och att om det inte är möjligt trots detta ska det belysas.

4.4 Diskussion

I detta kapitel följer en diskussion av resultatet, inledningsvis sätts resultatet i relation till de sju indikatorerna för en lyckad implementering. Vidare redogörs teman gällande styrkor och utmaningar för implementeringen, dessa diskuteras i relation till den teoretiska ingången från tidigare forskning och den analysmodell om aktörernas förstå vilja kunna.

4.4.1 Lyckad implementering

Sammanfattningsvis kan man av resultatet utläsa att förhållningssättet enligt respondenterna präglar hela verksamheten, från politiker som ger utrymme till pedagoger och efterfrågar deras kunskap till barnskötaren som upplever att hen kan påverka de mål som sätts och att hen fått stöd från såväl förskollärare som förste, biträdande och rektor, Samtliga respondenter har uppgett att dokumentationen är densamma ur ett mängd-perspektiv men att den är både enklare att utföra, ger mer och har ett tydligare fokus på verksamheten. Vidare pratar

medarbetarna om att de upplever ett ökat eller bibehållet stort handlingsutrymme i och med att de tydligt kan se hur deras synpunkter i utvärderingen speglas när nya mål sätts och hur de har handlingsutrymme att bryta ner dessa övergripande mål i delmål som passar deras verksamhet, således upplever de inte någon detaljstyrning från rektor, förvaltning eller politiker. Något som framkom i intervjun med barnskötare såväl som förvaltningsledning och rektorer var att storleken på organisationens kan göra att det är svårt att samtliga synpunkter och perspektiv speglas och att information når ut till alla delar av organisationen. Från ett ledarperspektiv poängterar man att det måste finnas en ödmjukhet till mängden anställda och från ett medarbetarperspektiv poängteras att ledning måste se till helheten varför det är förståeligt att inte alla perspektiv alltid belys. Förvaltning och rektor poängterar att det finns ett ökat handlingsutrymme men att det inte alltid finns kompetens eller förståelse för sin roll nog att använda sig av handlingsutrymmet som ges, detta är dock något som löses via stödfunktionerna som stöttar extra på de arbetsplatser som behövs och med kompetenshöjande insatser såsom forum för dialog inom professionerna och även inom avdelningar och mellan professionerna. Stödfunktionerna och stöd i administrativa uppgifter är det främsta stöd som medarbetarna får, dels via att bli servade med årshjul och annat material men också en möjlighet till att bolla ideer och tankar med förste förskollärare. Gällande kunskap är det tydligt att det är en av de brister som finns i styrmodellen, både rektor, förvaltning och förskollärare poängterar hur bristen på utbildad personal kan vara ett av de stora utmaningarna. Samtidigt jobbar förvaltning med kompetenshöjande insatser som fortbildning och dialogforum och speciellt biträdande rektor uppger idag att även barnskötare blir mer och mer bekväma med det systematiska kvalitetsarbetet och att de därmed kan ta mer plats. Gällande öppenhet råder det till viss del delad mening, medan ett övervägande antal uppger att information och synpunkter flödar genom hela organisationen var det en respondent som upp gav en viss filtrering av kritisk feedback uppåt i verksamheten, samma respondent poängterade dock att den text som skrivs inte redigeras av rektor utan att den får stå kvar som den är i rapporterna. Hur resultatet förhåller sig till de olika indikatorerna för en lyckad implementering av tillitsbaserad styrning redovisas i sin korthet i modell 2.

Principerna	Indikatorerna	Uppfyllnad
Tillit	Att förhållningssättet präglar hela verksamheten	Ja
Medborgarfokus	Att medarbetarnas möte med barnen är i fokus i uppföljningen	Ja

Helhetssyn	Att alla aktörers perspektiv kommer fram i skapande av mål och uppföljning av dessa	Till viss del
Handlingsutrymme	Att medarbetarna fått ett ökat handlingsutrymme	Till viss del
Stöd	Att medarbetarna erbjuds stöd i det systematiska kvalitetsarbetet både i form av dialog och administration	Ja
Kunskap	Att det finns ett fokus på kollegialt lärande och medarbetarnas yrkeskunskap	Ja
Öppenhet	Att information och synpunkter kommer alla till del och välkomnas	Till viss del

Modell 2: hur resultatet förhåller sig till principerna och indikatorerna för en lyckad implementering

Från resultatet går det alltså att utläsa att fyra av sju indikatorer tydligt visar på att implementeringen av tillitsbaserad styrning har varit god medan tre indikatorer visar på att förvaltningen i stor utsträckning präglas av tillitsbaserad styrning. De tre indikatorer som visar på till viss del är helhetssyn, handlingsutrymme och öppenhet. Varför dessa inte är självklara "ja" beror på det förvaltning och barnskötare har påvisat om att organisationens storlek gör att alla perspektiv inte alltid kan belysas, det förvaltning, rektor och förskollärare påvisat om att en bristande kompetens utmanar förmågan att kunna ta det ansvar som krävs för att få ett ökat handlingsutrymme samt en av förskollärarnas upplevelse om att kritiska synpunkter inte alltid välkomnas.

Något som bör poängteras är att samtliga respondenter har tryckt på att det är en lärande organisation som ständigt utvecklas och där arbetet aldrig kommer bli helt färdigt. En viss ödmjukhet går alltså att avläsa till att förvaltningen inte på ett perfekt vis styrs enligt tillitsbaserad styrning utan att det är något som ständigt utvecklas. Sammanfattningsvis visar resultat på att implementeringen av tillitsbaserad styrning har varit god men att det inte är en färdig process.

4.4.2 Förutsättningar

Tid

Tid är något som lyfts om en enorm styrka på olika sätt och vis. Samtliga nivåer pratar om styrkan i att ha schemalagd tid för att kunna genomföra kvalitetsarbetet under arbetsveckan och att det finns utrymme för att hela dagar går till att genomföra arbetet. Vidare pratar speciellt ledning om att en stor anledning till att kvalitetsmodellen har lyckats implementeras är att det har fått ta tid. Det har inte varit en förändring över en natt utan snarare något som har fått växa fram först på förvaltnings- och politikernivå där ideerna har fått utrymme att bollas fram och tillbaka. När man sen börjar implementera styrsättet i organisationen i stort har det funnits en ödmjukhet till att det är en ny modell och man har fortsatt jobba med den och "skruvat långsamt". Alltså har goda kontextuella förutsättningar i form av tid möjliggjort implementeringen av reformen (Vedung 2016, s.117) .

Stöd från alla nivåer

Något som poängterades som en styrka hos samtliga respondenter var det stöd de har kunnat fått och givit. Stödfunktionerna har kunnat serva med administrativa uppgifter vilket har underlättat att genomföra det systematiska kvalitetsarbetet. Att stödet, från både stödfunktioner men också i form av en bestämd mall för kvalitetsarbetet har gjort arbetet mer likvärdigt mellan olika enheter stämmer överens med det att alltför fria tolkningar och kan skapa en brist på likvärdighet (Peter 2005). Från en ledningsnivå poängterades även att politikerna har varit med och stöttat då de har efterfrågat beslut som behövs för att verksamheten ska fungera bra snarare än att kontrollera och leta efter syndabockar när något har blivit fel. Vidare har tillitsdelegationens stöd och definition av tillitsbaserad styrning har varit värdefullt. Att tillitsdelegationens definition av tillitsbaserad styrning har varit ett centralt stöd går i linje med att en vag policy skapar alltför mycket utrymme för en förvaltning att tolka interventionen fritt (Vedung, 2016, s.65). Även forum för dialog har varit centrala för att synpunkter ska kunna lyftas både vertikalt och horisontellt i organisationen, medarbetare har kunnat stöta och blöta tillsammans med varandra men också uppåt i organisationen. Centralt i detta stycke är att det har funnits en stark motivation hos såväl mottagare i form av medarbetare som implementatörer på olika nivåer att implementera

styrmodellen, vilket går i linje med att det måste finnas en vilja hos alla aktörer för att reformen ska lyckas (Vedung, 2016,s58).

Kunskap

Kunskap är det tredje temat i styrkor, detta handlar dels om kompetens hos medarbetare, såväl som en tillit till professionens yrkeskunskap de får i mötet med barnen. Att det finns en förskoleförvaltning som bara jobbar med förskolefrågor lyfts som en styrka för att det gör att ledning får en tydligare expertis om just förskolans behov. Vidare upplever medarbetarna att deras synpunkter och åsikter får ta plats och blir lyssnade på och rektorer och förvaltning pekar på att det är just medarbetarnas expertis de vill åt vid utvärderingar och målsättning. Med tiden har även en större kunskap till hur man bäst genomför det systematiska kvalitetsarbetet, såväl som en förståelse för varför man genomför det kommit till medarbetarna. Biträdande rektor påvisar att denne har sett en ökning i kvaliteten på de rapporter som skriv och övriga respondenter pekar på att man idag dokumenterar på ett tydligare ändamålsenligt vis. Således är alltså kunskap på både medarbetarnivå och ledningsnivå en central förutsättning., detta stämmer överens med att det måste finnas en tydlighet gällande en intervention för att implementeringen ska vara lyckad (Vedung, 2016, s.70).

4.4.3 Utmaningar

Okunskap

I motsats till förutsättningen kunskap har även en okunskap varit en utmaning vid lyckad implementering av styrmodellen. Brist på utbildad personal och okunskapen om styrmodellens vid dess införande genererat att den har missförstått på olika nivåer. Rektor pratar om hur det tillitsbaserade tänket har spridit sig i varierande grad ute i de olika verksamheterna och att detta beror på en bristande kompetens både utbildning och erfarenhetsmässigt. Denna brist på kompetens gör att rektorer och stödfunktioner måste stötta allt mer vilket gör att handlingsutrymmet för medarbetarna inte växer som tänkt. Detta är ett tydligt fall av att en bristande förståelse hämmar implementeringen (Vedung 2016, s70). Rektor pratar om att syftet bakom den nya rollen biträdande förskollärare till en början inte var helt tydligt för alla, denna otydlighet i rollfördelning mellan förste förskollärare och förskollärare skapade en risk att förskolläraren backade från det ansvar de enligt skollagen har. Stödfunktionerna ska vara ett stöd för förskollärare att lättare kunna utföra sitt uppdrag

men kunde alltså tolkas som att de tog över ett ansvar från förskollärarna och att de således fick ett minskat handlingsutrymme. Vidare pratar förvaltning om att det till en början fanns en motstridighet hos rektorer att genomföra kvalitetsdialogerna med professionen, detta trots att det är just professionens upplevelser som ska vara centrala. Kortfattat kunde alltså den nya kvalitetsmodellen missuppfattas som ytterligare en arbetsuppgift eller kontrollfunktion när dess egentliga syfte är att underlätta för dialog och utveckling. Allt eftersom detta syfte har blivit tydligare har även engagemanget för den ökat. Det har alltså funnits en byråkratisk tröghet vid implementeringen (Ahrne & Papakostas 2002), i detta fall var det ej tjänstemän som stod för den byråkratiska trögheten utan rektorerna. Organisationen råkade tidigt i implementeringen ut för stigberoende (Vedung, 2016. s58) där rektorer som var vana att rapportera ur en NPM modell fortsatte göra detta på grund av att det var en bekvämare väg att gå. En ökad dialog bröt stigberoendet i enlighet med det Bentzens (2019b) skriver om att en koppling mellan dialog och handlingarna kring reformen skapar en effektiv organisation.

Tid

Tid är ytterligare något som är ett tema i såväl förutsättningar som utmaningar.

Som nämnt under föregående stycke tog det alltså lång tid innan hela organisationen var förstod syftet och vinsterna med kvalitetsmodellen. Det är således inte en förvaltningsreform som går att implementera över en natt utan snarare en pågående process som kräver tid. Det är dock en annan aspekt av tid som här framför allt lyfts som en utmaning, att det trots schemalagd tid inte alltid går att genomföra det systematiska kvalitetsarbetet. Förvaltning och rektorer lyftet detta som en balansgång mellan att lägga tid på kvalitetsarbete och att lägga tid på barnen. Kvalificerad personal ska få syssla med sitt huvuduppdrag, alltså mötet med barnen i verksamheten, samtidigt är det just denna personalens synpunkter som är värdefulla i både den dokumentation som görs på plats och de dialoger som förs enheter, rektorer, förvaltning och nämnd emellan. Vidare pratar även medarbetare om att de inte alltid har tid att genomföra det systematiska kvalitetsarbetet eftersom fokus ibland måste läggas på annat. Kontextuella hinder är något som kan hindra en reforms implementering (Vedung 2016, s117; s,127). Kontexten av förskolan, alltså där reformen ska implementeras kan alltså vara en utmaning för implementationen, det har funnits schemalagd tid vilket har ökat möjligheten men denna schemalagda tid går inte alltid att lägga på kvalitetsarbetet på grund av den kontext förskollärarna verkar i.

Parallell styrning

Något som främst lyfts av förvaltning är att det saknas en förståelse för förskolans särart i lagstiftning och läroplan. Samma delar i läroplanen gäller för alla barn oavsett om de är ett eller fem år vilket går att jämföra med grundskola där det finns separata kursplaner för var enskild kurs. Vidare finns på dokumentation vid var enskild kränkning barn emellan vilket då inte heller tar hänsyn till att små barn knuffas och att det är en del av den vardag som råder i förskolan. Detta visar på att lagen ställer sig över den yrkeskunskap som finns och detaljstyr snarare än att låta pedagogerna själva avgöra när det är en kränkning av ett allvarligare slag eller när det helt enkelt handlar om två ettåringar som ville ha samma leksak. Detta är exempel på en parallell intervention som stjälper implementeringen och där det alltså inte finns möjlighet för förskolenämnd-och förvaltning att till fullo nå tillitsbaserad styrning i och med att står över de mål och riktlinjer som sätts lokalt. Vidare pratar förvaltning om att organisationen även styrs av andra styrmodeller, det finns till exempel en ekonomistyrning och därmed en budget att förhålla sig till, vilket kan försvåra för verksamheten att styras med utifrån medarbetarnas önskemål till fullo. Även parallella interventioner är något som Vedung pratar om som något som kan antingen stjälpa eller hjälpa implementationen av en reform (Vedung 2016, s117). I detta fall är det tydligt att parallella styrmodeller och en styrning från en högre nivå har utgjort en utmaning även om det ej har hindrat implementationen helt. Även medarbetare lyfter att förvaltningen ibland måste ta beslut som inte baseras helt på professionen och hänvisar då till att det är nödvändigt i och med att det är de som sitter på helhetsperspektiv och ekonomiperspektiv. Detta går i linje med det Hjern (1985) skriver om bottom-up, det finns en viss reglering uppifrån gällande de mål som sätts och beslut som tas men förvaltning lyssnar in och värdesätter medarbetarnas upplevelser och i slutändan är det medarbetare och rektorsnivå som styr verksamheten.

5. Avslutning

I uppsatsens avslutande kapitel kommer en sammanfattning av uppsatsen och dess slutsatser redogöras för, efter detta följer en redogörelse för kvarstående forskningsproblem göras.

5.1 Sammanfattning och slutsatser

De frågor som denna uppsats har syftat till att besvara är huruvida implementationen av tillitsbaserad styrning har varit lyckad samt vilka utmaningar respektive hinder som har

funnits vid implementeringen. Slutsatserna är att implementationen kan anses vara lyckad i och med att organisationen möter samtliga sju indikatorer för en tillitsbaserad styrning till viss del eller till fullo. De områden som endast till viss del möter indikatorerna är att (1) alla aktörers perspektiv kommer fram i skapande av mål och uppföljning av dessa, (2) att medarbetarna har fått ett ökat handlingsutrymme samt (3) att information och synpunkter kommer alla till del och välkomnas. Anledningarna till detta verkar vara en bristande kompetens, vilket alltså krävs för ett ökat handlingsutrymme och att samtliga respondenter inte har upplevt att deras synpunkter kommer med och att negativa synpunkter inte alltid välkomnas av ledning. Vidare går det av studien att utläsa att de administrativa uppgifterna inte blir färre av denna styrmodell men att bördan av dessa blir lättare och att medarbetarna upplever den som mer meningsfull.

Kunskap har varit en central del av implementationen där en bristande förståelse för syftet har genererat en stigberoende organisation medan en ökad förståelse för reformen har genererat en större vilja att implementera den. Viljan att implementera tillitsbaserad styrning har i sin tur lett till att organisationen har prioriterat arbetet. Politiker, förvaltning och rektorer har då har skapat kontextuella förutsättningar för alla nivåer att arbeta mer tillitsbaserad och medarbetare och rektorer har då har sett arbetet som en vinst snarare än som ytterligare en arbetsuppgift. Vidare har parallella styrmodeller i kommunen och en styrning från en högre nivå försvårat arbetet med tillitsbaserad styrning, detta är ett tydligt exempel på parallella interventioner som stjälper.

Resultatet visar att det anledning att tro att interventionen tillitsbaserad styrning är en enklare styrmodell att implementera i och med att en central del av detta är dialog mellan de olika styrvåerna. Dialog har i denna uppsats visats vara ett viktigt verktyg för att öka kunskap och vilja och har även varit en kontextuell förutsättning för att medarbetarna i praktiken ska kunna vara med och styra. I och med att en ökad dialog är en del av det som implementeras skapar alltså själva implementationen av interventionen en mer lyckad implementation. Utan dialog hade inte implementationen nödvändigtvis varit lika lyckad men en implementation av reformen innebär också en ökad dialog. Implementeringen av reformen ger således förutsättningar för vidare implementation av reformen.

5.2 Kvarstående forskningsproblem och avslutande reflektioner

Något som framkommit i denna studie är vikten av att ha en enhetlig förvaltning som jobbar enbart med förskolefrågor, förvaltningen har också en specifik avdelning med ansvar för kvalitet och myndighet vilken har kunnat serva med underlag och därmed lättat den administrativa bördan. Vidare har stödfunktioner inrättats som ett stöd för både rektorer och medarbetare. Därigenom lyfts frågan vilka kommuner som har förutsättningar att genomföra en tillitsbaserad styrning. Malmö Stad är idag Sveriges tredje största kommun och har således en stor organisation med förutsättningar för en särskild förvaltning med enbart fokus på förskolefrågor. Hur ser då förutsättningarna för en tillitsbaserad styrning ut i Sveriges små och mellanstora kommuner?

Vidare hade det varit intressant att undersöka de sju indikatorerna för en lyckad implementering noggrannare för att på djupet se vilka effekter som implementationen har givit. Tillitsbaserad styrning anses i denna uppsats vara implementerad, men har det gett önskad effekt det vill säga att de negativa konsekvenserna av NPM har minskat?

Referenslista

Litteratur

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering. Tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.

Hall, P. 8 *Tillväxten av managementbyråkrati—ett hot mot välfärdsstaten?. Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet*.

Hertting, N. (2018) "Implementering: perspektiv och mekanismer". I Dahlström, C. 2018. *Politik som organisation - Förvaltningspolitikens grundproblem*. uppl. 6. Lund: Studentlitteratur AB.

Hjern, B. (1985) "Implementeringsforskning — låt Weber möta Durkheim". i Lewin, L. *Avsikter och utfall inom utbildningspolitiken*.

Hysing, E., & Olsson, J. (2012). *Tjänstemän i politiken*. Studentlitteratur AB.

Lundquist, L J. (1987) *Implementation Steering - An Actor-Structure Approach*. Lund: Studentlitteratur. Matland, R. (1995) *Synthesizing the Implementation Literature: The AmbiguityConflict Model of Policy Implementation*. *Journal of Public Administration, Research and Theory*. vol. 5, nr. 2. s. 145-174.

Lindberg, K., Czarniawska, B., & Solli, R. (2015). *After NPM?. Scandinavian Journal of Public Administration, 19(2), 3-6*.

Olsson, J., Berg, M., Hysing, E., Kristianssen, A-C. & Petersén, A. (2019) *Politik i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Peters, G. (2005) "Många mål och ännu fler alternativ: att utforma offentliga institutioner". i Molander, P. & Stigmark, K. (red.) *Självstyrelse, Likvärdighet, effektivitet – Målkonflikter i den offentliga sektorn*. Södertälje: Riksbankens Jubileumsfond & Gidlunds förlag, s. 25– 45.

Tina Øllgaard Bentzen (2019): The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations, *Journal of Trust Research*, DOI: 10.1080/21515581.2019.1633337 (A)

Tina Ollgaard Bentzen, (2019) "The translational diamond: robust translation of magic concept in public organizations", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 15 Issue: 2, pp.94-112, <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2018-0056> (B)

Teorell, J., & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*. Liber.

Vedung, E. (2016) *Implementering i politik och förvaltning*. uppl. 2. Lund: Studentlitteratur

Offentliga tryck

Bringselius, L. (2018). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning. *Styra och leda med tillit-forskning och praktik (SOU 2018: 38)*, 61-83.

Mukhtar-Landgren. D. Altermark. N. (2018). Kollegialt lärande i förskolan – en fallstudie av Malmö stad. I Bringselius, L. (Red.), *Vad är tillitsbaserad styrning och ledning. Styra och leda med tillit-forskning och praktik (SOU 2018: 38)* s.301-324

Internet källor

Malmö Stad (2021a) *kvalitetsmodell*

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Forskola-och-utbildning/Kvalitetsutveckling-i-forskolan/Kvalitetsmodell.html>

Malmö Stad (2021b) *utvecklingsteam*

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Forskola-och-utbildning/Kvalitetsutveckling-i-forskolan/Pedagogiska-utvecklingsteam.html>

Malmö Stad (2021c) *schemalagd utvecklingstid*

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Forskola-och-utbildning/Kvalitetsutveckling-i-forskolan/Schemalagd-utvecklingstid.html>

Malmö Stad (2021d) *kompetensutveckling för barnskötare*

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Forskola-och-utbildning/Kvalitetsutveckling-i-forskolan/Kompetensutveckling-for-barnskotare.html>

Regeringen (u.å) *Tillitsreformen*

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/tillitsreformen/>

Sveriges kommuner och regioner. (2021a) *mål och resultatstyrning.*

<https://skr.se/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/attstyraforresultat/malochresultatstyrning.397.html>

Sveriges kommuner och regioner. (2021b) *tillitsbaserad styrning*

<https://skr.se/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/attstyraforresultat/tillitsbaseradstyrning.33595.html>

Tillitsdelegationen. (u.å) *Information om tillitsdelegationen.*

<https://tillitsdelegationen.se/>

Bilagor

Bilaga 1 - intervjuguide rektor - provintervju

1. Hur många förskolor är du rektor för?
2. Har utvecklingsbesöken haft någon effekt på andra delar av enheterna? Kan du ge ett exempel?
3. Har arbetet med & tänket bakom tillitsbaserad styrning spridit sig till andra delar av enheterna?
4. Ger utvecklingsbesöken möjlighet för förskollärare och barnskötare att vara med och påverka hur förskolan styrs?
5. Har det kollegiala lärandet ökat sen ni började jobba med utvecklingsbesöken?
6. Har utvecklingsbesöken förändrat krav på dokumentation och uppföljning för förskolorna?
7. Upplever ni att sättet ni jobbar med utvecklingsbesök idag ger en lättare administrativ börda?
8. Upplever ni att ni idag har större handlingsutrymme?
9. Finns det en ökad fokus på kärnverksamheten i den dokumentationen?
10. säkerställt att hela kedjan förstår syftet och tänket
11. upplever du att man arbetslagen förstår syftet med utvecklingsbesöken?
12. Finns det någon part som har varit mer drivande till att genomföra utvecklingsbesöken?
13. Upplever du att det har funnits något motstånd till genomförandet av u?
14. Har ni upplevt att den tillitsbaserade styrningen har mottagits bra från politiskt håll? tvecklingsbesöken
15. Vilka har varit de viktigaste förutsättningarna för en lyckad övergång till utvecklingsbesök?
16. Har det funnits några hinder i övergången till utvecklingsbesök?
17. Hur har ni kunnat stötta enheterna med genomförandet av utvecklingsbesöken ?
18. Har ni funnit stöd för genomförandet från en högre nivå? Exempelvis från förvaltning, regering
19. Upplever du en styrning från högre nivå som kan stå i vägen för en ökad tillit?

Bilaga 2 - intervjuguide förvaltning

1. Vad är din roll på förskoleförvaltningen?
2. Har kvalitetsmodellen haft någon effekt på andra delar av förskoleförvaltningen? Kan du ge ett exempel?
3. Har arbetet med & tänker bakom tillitsbaserad styrning fortsatt till andra delar av förvaltningen?
4. Har kvalitetsmodellen förändrat den dokumentation och uppföljning som krävs av förskolorna & rektorerna?
5. Upplever du att kvalitetsmodellen genererat större handlingsutrymme för personal på förskolan och rektorerna?
6. Upplever du att det kollegiala lärandet har stärkts av kvalitetsmodellen?
7. Finns det någon part som har varit mer drivande till att genomföra det systematiska kvalitetsarbetet? I så fall vilken?
8. Upplever du att det har funnits något motstånd till genomförandet av det systematiska kvalitetsarbetet ? I så fall, varifrån?
9. Hur har ni kunnat säkerställa att hela kedjan förstår syftet och tänket bakom det tillitsbaserade styrningen
10. Har ni upplevt att det tillitsbaserade styrningen har mottagits bra från politiskt håll?
11. Vilka har varit de viktigaste förutsättningarna för en lyckad övergång till kvalitetsmodellen?
12. Har det funnits några hinder i övergången till kvalitetsmodellen?
13. Hur har ni kunnat stötta rektorerna och enheterna med genomförandet av det systematiska kvalitetsarbetet ?
14. Har ni funnit stöd för genomförandet från en högre nivå?
15. . Finns det krav och regleringar från en högre nivå som kan stå i vägen för en ökad tillitsstyrning?

Bilaga 3 - intervjuguide biträdande rektor

1. Hur många förskolor är du rektor för?
2. Har kvalitetsmodellen haft någon effekt på andra delar av enheterna? Kan du ge ett exempel?
3. Har arbetet med & tänket bakom tillitsbaserad styrning spridit sig till andra delar av enheterna?
4. Ger kvalitetsmodellen möjlighet för förskollärare och barnskötare att vara med och påverka hur förskolan styrs?
5. Har det kollegiala lärandet ökat sen ni började jobba med ert systematiska kvalitetsarbete?
6. Har kvalitetsmodellen förändrat krav på dokumentation och uppföljning för förskolorna?
7. Upplever ni att sättet ni jobbar med er kvalitetsmodell idag ger en lättare administrativ börda?
8. Upplever ni att ni idag har större handlingsutrymme?
9. Finns det en ökad fokus på kärnverksamheten i det systematiska kvalitetsarbetet?
10. Hur har ni säkerställt att hela kedjan förstår syftet och tänket bakom kvalitetsmodellen?
11. Upplever du att man arbetslagen förstår syftet med kvalitetsmodellen?
12. Finns det någon part som har varit mer drivande till att genomföra det systematiska kvalitetsarbetet?
13. Upplever du att det har funnits något motstånd till genomförandet av det systematiska kvalitetsarbetet?
14. Har ni upplevt att det tillitsbaserad styrningen har mottagits bra från politiskt håll?
15. Vilka har varit de viktigaste förutsättningarna för en lyckad övergång till kvalitetsmodellen?
16. Har det funnits några hinder i övergången till kvalitetsmodellen?
17. Hur har ni kunnat stötta enheterna med genomförandet av det systematiska kvalitetsarbetet ?
18. Har ni funnit stöd för genomförandet från en högre nivå?
19. Finns det krav och regleringar från en högre nivå som kan stå i vägen för en ökad tillitsstyrning?

Bilaga 4 - intervjuguide förskollärare och barnskötare

1. Upplever ni att er kvalitetsmodell ger utrymme till att ni som förskollärare får vara med och utveckla styrningen för förskolan? Vill ni utveckla?
2. Har sättet ni arbetar med ert systematiska kvalitetsarbete bidragit till mer tillit mellan pedagoger, rektorer och förskoleförvaltningen?
3. Har det kollegiala lärandet ökat sen ni började jobba med ert systematiska kvalitetsarbete?
4. Har kvalitetsmodellen förändrat mängden krav på dokumentation och uppföljning för förskolorna?
5. Upplever ni att sättet ni jobbar med er kvalitetsmodell idag ger en lättare administrativ börda?
6. Upplever ni att ni idag har större handlingsutrymme?
7. Finns det en ökad fokus på kärnverksamheten i det systematiska kvalitetsarbetet?
8. Upplever ni att era rektorer och förvaltning har varit tydliga nog med vad innehållet i kvalitetsmodellen. Alltså hur det skiljer sig från den tidigare styrningen.
9. Upplever ni att syftet med styrningen har varit tydlig?
10. Vilka har varit drivande i arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet?
11. Upplever du att det har funnits något motstånd till övergången mot det systematiska kvalitetsarbetet?
12. Vilka har varit de viktigaste förutsättningarna för en lyckad övergång till kvalitetsmodellen?
13. Har det funnits några hinder i övergången till kvalitetsmodellen?
14. Har ni funnit stöd för genomförandet från en rektors- och förvaltningsnivå?
15. Har ni funnit några hinder i styrningen från en högre nivå?