

Förvaltningshögskolans rapporter
nummer 137

Mellan pedagogisk professionalism och marknadsmässiga tekniker

- Institutionella logiker i
organisering av förskolan

Hanna Hellgren

*Mellan pedagogisk professionalism och marknadsmässiga tekniker
– Institutionella logiker i organisering av förskolan*

Hanna Hellgren

Första upplagan

Första tryckningen

©2016

Tryckning

ISSN

Författaren

Kompendiet

1401-7199



Förord

Den här uppsatsen handlar om förskolan. En av kommunernas viktigaste verksamheter och ansvarsområden. Förskolan är alltid aktuell, alltid viktig och därför också nästan alltid debatterad. Kraven på förskolan är många och motstridiga – till exempel ska de erbjuda en trygg och utvecklande miljö för barnen, de ska vara en god, lockande och utvecklande arbetsplats för de anställda och de ska vara kostnadseffektiva – vilket inte är de enklaste av krav att möta samtidigt. I den här uppsatsen gör Hanna Hellgren vad masteruppsatsstudenter i offentlig förvaltning gör när de är som bäst – förklarar vad som sker i den offentliga sektorns organisationer och tillför diskussionerna förståelse baserad på kunskap. Utifrån en gedigen och väl genomförd undersökning där Hanna har skuggat och intervjuat personer på områdeschefsnivå, förskolechefer och pedagoger i verksamheten berättar hon om hur de gör när de i praktik hanterar kraven.

Under hösten 2015 har jag haft förmånen att vara Hanna Hellgrens uppsatshandledare. Det har varit storartat att se uppsatsen växa fram genom hennes nyfikenhet och vilja att lära sig. Att det skulle bli en bra uppsats var klart från början. Nu är den klar och publiceras i den här rapporten och kan därmed läsas och diskuteras av fler.

Januari 2016

Patrik Zapata, docent i offentlig förvaltning
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Författarens Förord

”Det är när man tycker att allt är som svårast och man känner sig som sämst som man utvecklas som mest”

Dessa ord sa min mamma till mig i ett helt annat sammanhang när jag upplevde att en utmaning var för svår. Det är ett uttryck som jag har tänkt på under timmarna av uppsatsgrubbel med en förhoppning att arbetet med denna uppsats ska hjälpa mig att utvecklas ett steg till. Processen av min personliga utveckling till denna uppsats började redan min första termin på Mastersprogrammet på Förvaltningshögskolan och utbildningen har varit en otroligt givande tid. Med hjälp av de fantastiska inspiratörer av lärare, har svåra saker klarnat och blivit enklare längs med vägen, alla förtjänar ett särskilt tack. Det största tack vill jag rikta till min handledare, Patrik Zapata, som hjälpt mig igenom lika många tankeprocesser som han har försatt mig i. Med goda råd, spännande input och stöd har det varit otroligt tacksamt att inte bara ha Patrik som handledare, utan även som ständig inspiratör. Det är svårt och utmanande att utvecklas, genom uppsatsen och Patriks handledning känner jag verkligen att det är det jag har gjort. Det gör mig otroligt tacksam, då det är det som är utbildning för mig, att förhoppningsvis få bli lite bättre än tidigare.

Jag vill även tacka dessa fantastiska bärare av förskolan som jag mött och som hjälpt mig att genomföra studien. Genom passion för barn och barns varande har jag många gånger blivit både imponerad och fascinerad av dessa underbara individer som är förskolan. Tack vare dem har jag fått förmånen till en insikt om förskolans värld som annars inte hade varit möjlig.

Det mest självklara och allra kärleksfullaste tack till min fina familj, med värme, kärlek och stöd gör ni allt lite lättare och mycket underbarare. Med er och stöd från fantastiska vänner blir målgången med en färdig uppsats både lite lättare och mycket roligare.

Januari 2016
Hanna Hellgren

Innehåll

Inledning.....	1
<i>Syfte och frågeställningar</i>	<i>2</i>
<i>Disposition</i>	<i>3</i>
Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning.....	4
Institutionella logiker från uppkomst till samband.....	4
<i>Ett teoretiskt perspektiv med start i isomorfism och legitimitet</i>	<i>6</i>
Samband mellan institutionell ordning, kultur och identitet.....	7
Tidigare forskning - profession kontra marknadsmässiga tekniker.....	10
Tidigare forskning utifrån hanterandet av flera institutionella logiker inom offentlig sektor.....	13
Metod	16
Inspirerad av Grounded Theory	16
Från skugga till djupa intervjuer	17
Genomförande av skuggning och intervjuer	17
Analysprocessen – vägen genom materialet	18
Urval	19
<i>Forskningsetik.....</i>	<i>20</i>
Analys av institutionella logiker i organiseringen av förskolan.....	22
<i>Förskolan som exempel.....</i>	<i>22</i>
<i>Modell från analys av organisering av förskolan.....</i>	<i>24</i>
Framträdande av professionslogik.....	26
Förstärkning av professionen.....	27

Framträdande av marknadslogik.....	29
Med kvalitet som verktyg	30
<i>Områdeschefsnivå – Framträdande av logiker</i>	<i>32</i>
<i>Enhetsnivå – Framträdande av logiker.....</i>	<i>36</i>
<i>Verksamhetsnivå – Framträdande av logiker.....</i>	<i>42</i>
Sammanfattning av relationen mellan marknadslogiken och professionslogiken.....	48
<i>Relationen mellan logikerna och dess olika organisatoriska nivåer</i>	<i>48</i>
<i>Strategisk förstärkning av professionslogiken</i>	<i>50</i>
Avslutande diskussion.....	53
<i>Institutionella logikers framträdande och hur de hanteras....</i>	<i>53</i>
<i>I relation till det teoretiska perspektivet av institutionella logiker</i>	<i>54</i>
<i>I relation till offentlig förvaltning och vidare forskning</i>	<i>56</i>
Referenslista	58

Inledning

Förskolans uppdrag är tydligt, det är att stimulera barns utveckling och lärande i kombination med att erbjuda barnen en trygg verksamhet där barnens behov av omsorg, utveckling och lärande utgör grunden i verksamheten (Skollagen 2010:800, 8 kap 2 §). Förskolan ska enligt Läroplan för förskolan, Lpfö 98 (Skolverket 2011) både stimulera barnen till ett livslångt lärande såväl som vara ett stöd för föräldrar i deras ansvar för barnens fostran, utveckling och växande (Lpfö 98, 2011:5). Förskolan styrs även av ytterligare ett uppdrag, att genomföra sitt uppdrag utifrån Kommunallagens 8 kap. och dess krav på en budget i balans. Det är ett uppdrag som ska fullföljas i ett organisatoriskt klimat som präglas av marknadsmässiga styrtekniker där medel bestäms efter kvantifieringar, som till exempel antalet barn i gruppen kontra antalet timmar. Som Linda Rönnberg (2014) konstaterar är det en stor utmaning för förskolan att vara lärande och stöttade samtidigt som styrsystemens ledande principer är granskning och kostnadseffektivitet (Rönnberg 2014:389). Denna utmaning har olika effekter på olika organisatoriska nivåer. Med andra ord, förskolan präglas av olika institutionella logiker, på olika nivåer och för olika roller, som styr hur de som arbetar i förskolan skapar engagemang och fattar beslut.

Offentlig förvaltning har de senaste 20 åren präglats av ett inträde av marknadsmässiga tekniker och verktyg för styrning. Dessa tekniker bidrar till att verksamheten befinner sig i en relation mellan professionalism och verktyg som målstyrning, resultatredovisning och systematisk kvalitetssäkring. Maria Styf (2012) konstaterar att det är ont om studier om förskolans verksamhet utifrån ledning inom strukturer, från ledning till utförande och att de flesta referenser innefattar ledning på individnivå (Styf 2012:5). Avsaknad av forskning av organiseringen av förskolan i relation till den professionalisering som skett

motiverar behovet av att studera förskolan som ett exempel på offentlig förvaltning.

Hur dessa motstridiga krav kommer till uttryck och hur de påverkar organiseringen av förskolan i offentlig förvaltning går förklara via ett perspektiv av institutionella logiker. Perspektivet av institutionella logiker ger möjligheten att se hur organisatoriska beslut fattas i en dynamik av intressen, värden och identiteter i en kombination av symboler, kultur och struktur (Thornton et al 2013:2ff). Genom att organiseringen av förskolan präglas av dubbla uppdrag och inträden av nya förväntningar betyder det att organisationerna och individerna är verksamma inom flera logiker. Det resulterar i, för att hantera dessa förväntningar, utvecklas strategier och verktyg utifrån strukturella perspektiv (Suddaby & Viale 2011:436f).

Syfte och frågeställningar

I denna studie studeras institutionella logiker inom förskolan för att skapa förståelse och medvetenhet för hur institutionella logiker påverkar organisering och organisationer, på olika nivåer. Syftet är att besvara följande forskningsfråga:

- Hur och varför framträder institutionella logiker på olika organisatoriska nivåer?

”Hur” i forskningsfrågan avser på vilka sätt de olika institutionella logikerna ger avtryck, i organisatoriska praktiker och processer. ”Varför” i forskningsfrågan avser förklara samma avtryck. För att besvara frågan, utgår jag från två underfrågor:

- Hur hanteras de olika institutionella logikerna av personerna i förskolan?
- Hur hanteras de olika logikerna på olika organisatoriska nivåer och i olika processer?

Disposition

Inledningsvis förklaras studiens syfte och utgångspunkt tillsammans med de frågeställningar studien ämnar besvara. Därefter följer studiens valda teoretiska utgångspunkter som redogör för teorins uppkomst, återkommande begrepp och aktuella utmaningar. Det följs av tidigare forskning kring förskolan i relation till organisering, ledning, professionalism och hur offentlig förvaltning har påverkats av marknadsinriktade reformer. I nästkommande kapitel följer redovisning av vald metod med presentation av studiens genomförande med såväl urval som analysprocess. Efter metoden och genomgång i hur studien har genomförts följer övergripande slutsatser och analys kopplad till vald teoretisk utgångspunkt. Avslutningsvis följer ett sammanfattande kapitel med reflektion och tankar om vidare forskning.

Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

För att ge en gemensam förförståelse av studiens teoretiska utgångspunkter till studiens datainsamling och analys följer nedan utvald forskning om och kring fältet som studien berör. Tidigare forskning utgår från perspektiv av styrning, professionalism och New Public Management inom förskola, och där forskning utifrån förskola saknats, forskning om skola och offentlig förvaltning. Detta för att ge en indikation till vilka logiker som tidigare forskning visat existerar inom förskolan samt dess implikationer på exempelvis styrning och profession.

Institutionella logiker från uppkomst till samband

Institutionella logiker är ett socialt konstruerat perspektiv som bygger på historiska mönster av kulturella symboler och viktiga händelser. Det är i dynamiken av symboler, kultur och struktur i kombination med hur individer och organisationer reproducerar dess innebörd som institutionella logiker existerar (Thornton et. al 2013:2ff). Genom att innehålla antaganden, värderingar och övertygelser ges individer och organisationer mening i sin dagliga verksamhet (Thornton et.al 2013: 2f). Den centrala utgångspunkten i institutionella logiker utgår från hur intressen, identiteter och värden är i dynamisk relation med varandra tillsammans med förståelsen för hur och vad individer och organisationer är. Denna dynamik och förståelse tillsammans med relationen mellan symboliska och fysiska element, finns inbäddade i existerande institutionella logiker (Thornton et al. 2013:6ff).

Teorin om institutionella logiker är baserat på fyra metateoretiska principer; social struktur och handling, materiella och symboliska institutioner, institutioner som historiskt betingade samt flera nivåer för analys (Thornton et al 2013:6). Dessa fyra principer bidrar gemensamt till möjligheten att förstå sambanden mellan struktur och aktör, hur aktörer förändrar institutioner genom att vara en del av dem, samt att få förståelsen för samhället (Thornton et.al 2013:6). Genom att använda symboliska och materiella aspekter ges en rikare analys och genom att observera dynamiken av dessa i institutioner ges historien möjlighet att bidra till att besvara frågan om hur institutionella logiker upprättas och är i en konstant process av förändring och återupprättande (Thornton et al 2013:18f).

Olika institutionella ordningar kan vara dominerande i relation till andra institutionella ordningar vilket kan leda till en tillfällig instabilitet mellan logikerna. Det är i praktiken av institutionella ordningar, deras reproduktion och transformation av organisationer och institutioner som de institutionella ordningarna bibehåller eller förändrar sig själva eller andra ordningar (Thornton et al 2013: 120f).

Det finns olika synsätt att se på hur en logik leder till att dominera andra eller eventuellt samexistera. Goodrick och Reay (2011:377) menar att relationen mellan institutionella logiker ur olika perspektiv. Det första utgår från en dominerande logik och sekundära logiker som existerar men inte styr beteenden eller agerande där den underordnande logiken utmanar den dominerande för att tillskanska sig dominans (Goodrick 2002:664). Ett annat perspektiv är att förhållandet mellan logikerna är att de konkurrerar tills en logik vinner och upplöser andra logiker, vilket även kan generera en tid av antingen kamp eller alternativt en orolig vapenvila (Reay & Hinings 2005:375). Skillnaden mellan dessa två perspektiv är att i det förstnämnda finns ingen vinnare då aktörer fortsätter stå för konkurrerande logiker. Det tredje perspektivet tyder på att logikerna kan knytas till olika aktörer eller organisationer och hur individerna i organisationerna kan styras av olika logiker under en längre tid (Goodrick och Reay 2011:377). Det tredje perspektivet visar där logikerna inte alltid upplöses men att det kan föreligga kontextuella skillnader, vilket visar att det kan finnas

regionala och organisatoriska skillnader i hur logikerna har utvecklats (Goodrick och Reay 2011:377).

Ett teoretiskt perspektiv med start i isomorfism och legitimitet

Institutionella logiker som teoretiskt perspektiv härstammar från institutionell analys av organisationer i en kontext av institutionell teori med teorier av kulturell och strukturell förklaring av institutionalisering, legitimitet och institutionella regler (Thornton et al 2013:21f). Att se organisationer ur ett perspektiv av institutionella logiker är att kombinera teori om isomorfism, myter i institutionella sammanhang, institutionella pelare och hur institutionella intressen formas (DiMaggio & Powell 1983:148f; Friedland & Alford 1991:240ff; Meyer & Rowan 1977: 349ff; Thornton et al. 2013:24ff+40f; Scott 2014:71f). Institutionella normer är inbäddade i samhället och speglas via organisatoriska beteenden och via organisationers myter kan det skapa förståelse för hur organisationer förhåller sig till sitt sammanhang. Det ger möjligheten att svara på frågan varför individer i organisationer agerar som de gör för att anpassa sig till kontexten och/ eller skaffa sig legitimitet (Meyer & Rowan 1977:349ff; Thornton et al. 2013:24f).

Organisationers sökande efter legitimitet kan utgå från isomorferande krafter som kan bidra till att organisationer homogeniserar sig i relation till de institutionella dynamiska krafterna inom organisationens organisatoriska fält (DiMaggio & Powell 1983: 148f; Thornton et al. 2013:27). Thornton et. al konstaterar att de institutionella ordningarna och institutionella miljöerna kan differentiera. Det betyder med andra ord att organisationer kan vara i relation till flera olika organisatoriska fält (Thornton et al 2013: 26f). Genom Scott (2014) integrerade tankarna om isomorfism med hans tre pelare av institution; styrande, normativa och kognitiva (Thornton et al. 2013:36ff). Scott menar att legitimitet för organisationer inte kan köpas eller kontrolleras utan är en följd av harmoniska och relevanta regler eller lagar, normativa stöd samt kulturell anpassning (Scott 2014: 71f; Thornton et al. 2013:26ff). Genom att Scott kombinerade sina tre institutionella pelare

av legitimitet med DiMaggio och Powells teori om isomorferande krafter resulterades det i en modell av korsande klassificeringar. Modellen närmar sig perspektivet av institutionella logiker men det saknas parallellitet mellan pelarna (Scott 2014: 59ff: 71ff: Thornton et al 2013: 37ff).

Friedland och Alford (1991) argumenterade för att hur intressen är institutionellt formade genom utvecklandet av en teori som utgår från institutioner fungerar i olika nivåer för analys; individnivå, organisationsnivå, samhällsnivå. Dessa tre nivåer är inbäddade i institutionella ordningar av interinstitutionella system (Friedland & Alford 1991: 240ff: Thornton et al. 2013:40f). Det betyder att individers identiteter skapar och återskapar institutionella ordningar i och med individers och organisationers ageranden och tolkningar, det är det i sin tur som agerar som referenser inom ramen för institutionella ordningar (Friedland & Alford 1991: 242; Thornton et al. 2013:40f). Friedland och Alford öppnar upp för att kulturen i en organisation inte ska ses som homogen, utan att kulturen kan ses som formad och formande i relation till olika institutionella ordningar (Thornton et al 2013:44f). Med andra ord, intressen och ageranden förändras i relation till händelser inom institutionella ordningar (Friedland & Alford 1991: 235ff: Thornton et al. 2013:41ff).

Samband mellan institutionell ordning, kultur och identitet

Förståelsen för hur institutionella logiker existerar eller förändras skapar ett behov av att förstå de sociala aktörer som agerar inom de aktuella institutionella logikerna. Jaco Lok (2010) menar att individens identitetsskapande process är starkt sammanlänkad med möjligheten att förstå institutionella logiker då beteendet av individer och organisationer speglar existerande institutionella logiker (Lok 2010:1305). Individers och organisationers beteenden samt ageranden formas utifrån de kulturellt inbäddade principerna för respektive institutionella

logiker samtidigt som logikerna formar individuella och organisatoriska intressen och preferenser (Thornton 2013:76ff). Individens identitet utgår från vår förståelse om vilka vi är, vilka andra individer är, reproducerat i relation till andra individers förståelse om sig själva och andra, vilket även innefattar hur de ser på oss (Jenkins 2008:18). Eftersom individens identitet skapas och återskapas i samband med olika kontextuella logiker kan individer ha flera sociala identiteter i förhållande till flera sammanhang och kontexter (Jenkins: 2008:18: Thornton et al 2013:86).

Individens identitet påverkas av organisationens mål och genom att anamma organisationens mål som sina egna mål, införlivar individen dessa mål, framträder i linje med dessa mål och på det viset internaliserar målen som sina egna (Goffmann 2009:25ff). Det betyder att en individ kan ha olika mål i olika organisationer där målen är kulturellt inbäddade i alternativa institutionella logiker (Thornton et al 2013:86). Lok konstaterar att när individer agerar inom flera institutionella logiker i samma sammanhang så kan de uppleva dubbla och motstridiga identiteter. Att agera utifrån dessa dubbla och motstridiga identiteter kan leda till att individen agerar inkonsekvent och åberopar olika anledningar till samma beslut beroende av kontexten och vice versa (Lok 2010: 1326). Lok kallar denna process för adoption och menar att den kan leda till en tillfällig vapenvila i individens identitetsskapande process i kampen mellan logikernas dominans (Lok 2010: 1331).

I organisationer pågår sociala interaktioner som bidrar till dynamiken av praktiska tillämpningar och identiteter inom och mellan organisationer. Herbert Blumer (1998) menar att social interaktioner mellan individer är den pågående process som formar agerandet individer och grupper emellan (Blumer 1998:8f). Dessa interaktioner kan även ses i form av symboler såsom ord, uttryck eller värden som kan agera som källor till identifikation för organisationen och dess individer (Alvesson 2013:27ff). Praktiska tillämpningar och identiteter är inbäddade i rådande institutionella logiker, det betyder att beteenden i samband med dessa identiteter och praktiker kan förstås via sina relationer till de institutionella logikerna av sammanhanget (Thornton

et al 2013:128). Rådande institutionella logiker styr och vägleder hur en individ ska agera i en särskild situation, det medför att institutionella logiker skapas, stabiliseras och reproduceras mellan individer och organisationer i samband med beteenden (Thornton et al 2013: 130-141).

Thornton et. al lyfter fram tre viktiga mekanismer i organisationens sociala interaktioner. De menar att beslutsfattande, menings-skapande och mobilisering är starka faktorer i processen att bilda organisatoriska identiteter och praxis (Thornton et al 2013:95). Genom organisatoriska beslut ligger möjligheten att ändra befintliga organisatoriska identiteter, metoder och existerande logiker. Organisatoriska beslut fattas utifrån organisationens sammanhang och kultur där organisationens socialiseringsprocess reglerar individers beteenden inom organisationen (Simon 1997:117). Det betyder att hur en organisation väljer att angripa beslutsprocessen och fatta beslut eller hur det porträtteras för utomstående ingår i organisationens identitetsskapande process (Simon 1997:283ff). Med andra ord, den psykologiska miljön för beslutsfattandet, identifieringen med organisationens identitet, internaliserar de värden som organisationen agerar från och den kontext som organisationen agerar i (Simon 1997:294ff). March (1994) menar att beslutsfattande inom organisationer kan ses som uppfyllande av organisationens identitet genom att individer och organisationer uppträder på ett sätt som är normativt reglerat av deras socialiserande och identitetsskapande process (March 1994:57f).

Meningsskapande av handlingar, såsom organisatoriska beslut, är en process där individer i organisationen använder situationer och omständigheter som en språngbräda för handling och på det viset rationalisera organisatoriskt beteende (Weick et al. 2005:410ff). Meningsskapande bidrar till kommunikation av organisationens narrativa berättelse om sig själv och individerna som agerar inom organisationen. På det viset bidrar meningsskapandet till organisationen och dess individers identitetsskapande samt till formandet och reformeringen av institutionella logiker (Weick et. al 2005:414ff). Meningsskapandet kan användas i organisationen tillsammans med mobilisering. Mobilisering är en process där aktörer tillsammans använder symboliska och

materiella resurser för att motivera ett gemensamt mål. Inom organisationsteorin har mobilisering setts som en mekanism för institutionell förändring där det skapar en spridning inom grupper i att enas för ett gemensamt mål (Thornton et. al 2009:97).

Enligt Thornton et. al kan en institutionell logik generaliseras utifrån parametrar av grundmetafor, källa till legitimitet, auktoritet och identitet samt grunden för norm, uppmärksamhet, strategi, informella kontrollsystem och ekonomiskt system. Inom perspektivet av institutionella logiker utgår professionslogiken från aspekter av expertkompetens, professionella nätverk, status inom professionen och medlemskap i professionen. Marknadslogiken präglas av vinstmaximering, status på marknaden, verksamhetsanalyser och självintresse. (Thornton et. al 2013:73).

Tidigare forskning - profession kontra marknadsmässiga tekniker

Tidigare forskning visar att offentlig förvaltnings professionsyrken såsom lärare, läkare och socialarbetare präglats av ett inträde av marknadsmässiga tekniker. Thomas Brante (2009) konstaterar att de yrken som benämns som profession är de som baserar och skapar sin verksamhet utifrån vetenskap och forskning (Brante 2009:15). En profession är en yrkesgrupp som utgår från vetenskaplig kunskap genom att spegla en relation mellan forskning och tillämpning av vetenskap i verksamhet (Brante 2009:17). Tidigt var profession kopplat till högre formell utbildning som en formell meritering och med professionen följer socialt hög status och prestige (Brante 2009:16f). Andrew Abbott (1988) menar att professioner växer gradvis genom olika steg som benämns professionalisering (Abbott 1988:1). Då professioner i olika yrkesprofessioner växer fram kan deras professionalisering och professions framväxt uttryckas på olika sätt (Brante 2009:31f).

Brante menar att det finns olika professionsgenerationer, klassiska professioner som traditionellt etablerades under 1800-talet såsom lä-

kare via forskningstraditionen medicin, semiprofessioner som institutionaliserades in i universitetets ramverk under efterkrigstiden såsom socionomer via forskningstraditionen socialt arbete och preprofessioner. Förskollärayrket tillhör den professionsgeneration som kallas preprofession. Preprofessioner präglas av att de idag och relativt nyligen har blivit forskningsanknutet och institutionaliserats vid universitet (Brante 2009:31). Inom läraryrket konstaterar Stenlås (2009) att måttet för professionalitet är akademisk utbildning och möjligheten att utestänga obehöriga vilket leder till ett statligt intresse att stärka professionen via utbildningen (Stenlås 2009:12). I linje med att professionalisera via utbildning är den uttalade önskan från Skolverket att förskolechefer bör genomgå rektorsutbildning (Skolverket 2015). Det speglar att professionaliseringen av förskollärayrket även gett effekter på synen av dess styrning av verksamheten. I samband med utvecklingen av professionen förändrades även ledarskapet och den pedagogiska ledningen från att vara ett nära ledarskap till ett delegerat pedagogiskt ansvar där personalen tar större del av ansvaret (Styf 2006:10). Från att ledaren var avdelningsföreståndare till att ledaren blev rektor för flera enheter med större administrativ arbetsbörda (Styf 2006:10). Brante konstaterar att det finns två gemensamma nämnare för alla professionsgenerationers villkor och möjligheter, att välfärden har upphört att expandera och att nyliberal ideologi har trätt in på offentliga arenan och betonar marknadens betydelse (Brante 2009:32).

Inträdet av nyliberal ideologi och marknadens betydelse benämns som New Public Management, NPM, där marknadens diskurs och verktyg för styrning blev en del av offentlig förvaltning (Pollitt & Bouckaert 2004:7). NPM kom som ett medel i en tid av besparingar för att säkerställa offentlig service och kan ses som ett paket av verktyg, tekniker och idéer för att få ut mer verksamhet för samma eller mindre resurser utan att för den delen tappa i kvalitet (Pollitt & Bouckaert 2004:7ff). Idén om NPM och dess verktyg såsom målstyrning, interndebitering och ansvarsutkrävning nådde Sverige under 1980-talet till början av 1990-talet och mellan 1988 och 1993 implementerades NPM-

reformer utifrån resultatorienterad styrning i alla statliga organisationer (Pollitt & Bouckaert 2004:286ff). Idéerna och teknikerna var influerade från Storbritannien och USA och sammanföll med OECDs mål och resultatstyrningsreformer (Stenlås 2009:10). Det blev även en uppgång för anammandet av tekniker som speglar output – outcome varav standardiserade scheman för kvalitetsförbättringar och tekniker som fokuserade på att mäta resultat i verksamheten blev en stor del av svensk offentlig sektor (Pollitt & Bouckaert 2004:286ff). Rönberg (2014) konstaterar i linje med Stenlås och Pollitt och Bouckaert den ökade kvalitetssäkringen med nationell granskning och kontroll som resultat och menar att granskningen eftersträvas med ledord som kvalitet, likvärdighet, utbildning och elevers studieresultat (Rönberg 2014:396).

Inträdet av marknadsmässiga tekniker har även påverkat språkbruket inom offentlig förvaltning. Det har genererat i att fler professioner än de som arbetar med redovisning och ekonomi använder sig av en managementtermologi (Rombach & Zapata 2010:18). Effekterna av NPM på professioner framträder även i relation till rollen som chef inom offentlig förvaltning. Tidigare har chefer inom offentlig förvaltning haft en svag ställning i relation till underställd personal där det har funnits en stor professionell autonomi (Jarl 2012: 430). Genom NPM stärks ett ledarskap på chefsnivå som utgår från att hålla budget, förbättra resultat och konkurrenskraftighet vilket tillsammans med en tydligare styrning förväntas efterlikna ledning i privat sektor med ett starkare chefskap (Jarl 2012:431). Det bidrar till att minska den professionella autonomin och därmed bidrar införandet av marknadsmässiga tekniker till en avprofessionalisering inom välfärdsyrken (Jarl 2012:430; Freidson 2001:128ff).

Jarl konstaterar att, i och med införandet av NPM inom svensk skolledning, så förändras maktbalansen utifrån vem som har möjlighet att påverka skolutvecklingen. Tidigare har professionen med lärarorganisationer varit starka aktörer till att påverka politiska beslut och förändringar inom skolväsendet. Inträdet av NPM och en centraliserad styrning via rektorer har bidragit till att rektorer svarar kollekt-

tivt för verksamheten (Jarl 2012:442). Genom en styrning via marknadsanpassade tekniker där rektorer svarar kollektiv för verksamheten menar Jarl kan det bidra till en omformulering kring utbildningsfrågans utveckling i kombination med en professionalisering av lärarprofessionen. Att lärare rekryteras till ledning menar även Jarl kan generera konflikter där värderingar och ideal som blir gällande i sin tur bidrar till att det är hög omsättning av chefer inom skolledning (Jarl 2012:443). Att arbeta i gränslandet mellan verksamhet och chefskap kan även skapa svårigheter hanterandet av olika förväntningar och normer. Det är svårt att inneha två aktiva roller vilket kan bidra till att individen skapar en hybridroll för att möta förväntningar från ledning och verksamhet (Skærbæk och Thorbjørnsson 2007:17ff).

Tidigare forskning utifrån hanterandet av flera institutionella logiker inom offentlig sektor

Dent (2003) konstaterade, att när medicinprofessionen tilldelades ledningsansvar så accepterade läkarna att de har både styrningsansvar samt klinikansvar (Dent 2003:123). Dent menar att även om läkarna anammade styrningsmekanismer för fortlevnaden av verksamheten så arbetade de aktivt för att värna den professionella autonomi genom att bevaka nya organisatoriska arrangemang (Dent 2003:123)

I likhet med Dents bevakande av professionella autonomi har Suddaby och Viale (2011) identifierat strategier för att hantera institutionell förändring. Suddaby och Viale konstaterar att vid institutionell förändring framträder fyra dynamiska områden som yrkesutövare använder för att förstärka professionalismen. De använder sin expertkunskap och legitimitet för att utmana dominerande ordning, socialt kapital och kompetens för att fylla fältet med nya aktörer och identiteter, de skapar nya regler och standarder samt reproduktionen av dessa för att skapa social ordning (Suddaby & Viale 2011:436f). Att skapa strategier för att hantera förändring berör även Hansen (2011) som menar att det finns flera studier som studerar användandet av strategisk ledning inom offentliga organisationer men det är få studier

som studerar om dess verktyg är lämpliga för styrning av offentlig förvaltning (Hansen 2011:771). Hansen konstaterar att styrning via NPM- inspirerade reformer ger ett större fokus på effektivitet och konkurrensverktyg men olika ledare kan känna sig manande att använda olika verktyg för sin styrning och att en ledares professionella normer kan krocka med användandet av vissa NPM-verktyg (Hansen 2011:773) Hangartner och Svaton (2013) konstaterar att när NPM-reformer kom i Schweiz var lärarkåren kritisk, trots det så utvecklade de snart egna modeller för kvalitetssäkring (Hangartner och Svaton 2013:357). Hangartner och Svaton noterar att utbildningssystemet i Schweiz inte har internaliserat NPM fullt ut utan att professionen har anammat influenser av NPM. Dessa influenser har ändå resulterat i en implementering av styrning som är en form utvärderingsbaserad kvalitetssäkring (Hangartner och Svaton 2013:364).

Hangartner och Svatons studie tyder på en viss samexistens mellan professionen och NPM i utbildningssystemet i Schweiz, Reay och Hinings menar att konkurrerade logiker kan samexistera under långa perioder av tid (Reay & Hinings 2009:647). De fokuserade på hur logiker kan samarbeta i sin studie av hälso- och sjukvården i Kanada och hur effekten blev av regeringens direktiv att införa affärsmässig vård. Reay och Hinings konstaterar att även om den ledande professionen, som tidigare varit den dominerande logiken, dämpas så förviner den inte eftersom professionen, läkarna, vägrat att acceptera den nya NPM- logiken (Reay och Hinings 2009: 634). De fann även att aktörer på mikronivå behöll sina separata identiteter i samarbete med varandra som medförde att de utförde sina arbeten i linje med sin profession (Reay och Hinings 2009: 647). De menar att olika samarbeten växte fram mellan aktörerna i logikerna och att dessa samarbeten skapade en process av institutionell förändring. Det var samarbeten som utgick från att skilja på medicinska och övriga beslut, inkludera medicinprofessionen informellt i ekonomisk rapportering, arbeta tillsammans för strukturella förändringar samt att arbeta tillsammans för innovationer inom området (Reay och Hinings 2009: 640ff).

Sammanfattningsvis visar den tidigare forskningen att offentlig förvaltning präglas av flera institutionella logiker där det skapas strategier och verktyg för att hantera dessa och dess olika förväntningar. Den tidigare forskningen ger implikationer att förskolan möter utmaningar i att hantera en logik av professionalism och logik av NPM som ter sig i olika uttryck på olika organisatoriska nivåer. Då flera studier visar att aktörer inom organisationer skapar strategier för att hantera dessa förväntas även deltagarna i studien använda sig av strategiska tekniker för att hantera logikerna.

Metod

Kapitlet börjar med en introduktion till studiens metod, Grounded Theory och hur den tillämpats i studien. Efter det följer en beskrivning av studiens genomförande där data har samlats in med hjälp av 4 veckors skuggning och 10 djupa intervjuer, samt en förklaring av analysprocessen. Efter en beskrivning av genomförandet och analysprocessen följer en redovisning av de forskningsetiska hänsyn som tagits i studien och vilket urval som deltagarna i studien representerar.

Inspirerad av Grounded Theory

Corbin och Strauss konstaterar att Grounded Theory är en kvalitativ metod som skapar möjligheter att tänka kring och förstå sociala fenomen genom att använda olika tekniker för att samla och analysera data (Corbin & Strauss 2008:1). Kathy Charmaz (2011) menar att det är i processen av användandet av metoden olika riktlinjer genom forskningsprocessen och inte via metodologiska regler och krav som Grounded Theory kan skapa förståelse för det datamaterial som samlas in (Charmaz 2011:9). Riktlinjerna är öppna att anpassa för sin respektive forskning vilket betyder att även om praktikerna och principerna är neutrala så är inte tillämpligheten neutral (Charmaz 2011:9). Det är i andemeningen av riktlinjer och möjligheter som Grounded Theorys tekniker använts i den här studien.

Vid en första anblick kan Grounded Theory uppfattas som en linjär metod som börjar med insamlandet av datamaterial, fortlöper med kodning av materialet och avslutas med en färdig analys. I verklighetens praktik efterliknar forskningsprocessen snarare en kräftgång mellan insamling, datamaterial, kodning och analys. Charmaz konstaterar att metoden är uppbyggd så att den många gånger generar de bästa idéerna desto längre in i processen forskaren kommer vilket

skapar dragning tillbaka till fältet för mer datamaterial och djupare svar (Charmaz 2011:10).

Från skugga till djupa intervjuer

Studien har genomförts med fokus på att söka svar på studiens frågor utifrån inspiration av Grounded Theory och datainsamlandet har utgått från skuggning samt intervjuer med deltagare som arbetar inom offentlig förvaltning med en relation till förskolans värld.

För att möta utmaningen, att se hur institutionella logiker framträder och hanteras i organisering av förskolan, samt skapa förutsättningen att ställa rätt frågor valdes studien att genomföras med tyngdpunkt på skuggning som observationsteknik. Att skugga individer i sitt sammanhang skapar förutsättning att samla en stor mängd datamaterial på kort en relativt kort tid genom att följa utvalda individer under deras arbetsdag (Czarniawska 2014:66ff). För att knyta samman och skapa vidare förståelse till det som uppmärksammats har skuggningarna följts upp med intervjuer, detta för att knyta samman det som observerats med deltagarnas egna tankar. I studien har jag varit som ett gummiband mellan fält och skrivbord vilket resulterar i en process av reflekterat studsande mellan datainsamlande och analys. Denna ambivalens för var i processen jag befunnit mig tillsammans med skuggning kombinerat med intervjuer har gett mig möjligheten att anamma den andan av kräftgång i forskningsprocessen som Charmaz beskriver (Charmaz 2011:10).

Genomförande av skuggning och intervjuer

Skuggningarna har genomförts genom att följa deltagarna från där deras arbetsdag startar till dess att arbetsdagen är avslutad. Skuggningarna har pågått under 1-3 dagar per person, ibland har dagarna varit i följd och ibland har dagarna varit stötvis, allt beroende på verksamhet. Czarniawska konstaterar att det finns fördelar med skuggning som observationsmetod genom möjligheten att följa deltagaren när

den förflyttar sig i olika sammanhang till skillnad framför en stationär observation (Czarniawska 2014:80). Möjligheten att följa deltagarna i olika sammanhang har resulterat i deltagande på exempelvis anställningsintervjuer, medarbetarsamtal, reflektionsgrupper, målformuleringsgrupper samt ekonomimöten. Dessa sammanhang och de samtal som följts har alla varit bidragande till ytterligare förståelse för hur offentlig förvaltning organiserar sig.

Totalt har ca 4 veckors skuggning genomförts som genererat samtal, möten och intervjuer. I samband med skuggningen har 10 inspelade intervjuer som transkriberats till text genomförts. Intervjuerna har genomförts utifrån olika teman och frågeställningar som framkommit under studiens gång och har växt fram under de olika skuggningarna där syftet har varit att finna svar utifrån deltagarnas perspektiv (Kvale & Brinkmann 2009:45f). Deltagarna har utifrån skuggningarnas teman uppmuntrats att under intervjuerna beskriva deras tankar, känslor och hur de ser på olika händelser och processer (Kvale & Brinkmann 2009:46ff). Deltagarna har även uppmuntrats att fördjupa sig i olika sidospår som uppkommit utanför skuggningarnas teman och intervjuerna har gett en fördjupad insyn om deltagarnas funderingar, strategier och förhållningssätt (Fägerborg 2009:61). I ett par av fallen har frågor dykt upp längs med forskningsprocessen och ytterligare intervjuer med utvalda deltagare har genomförts för att ge ytterligare svar.

Analysprocessen – vägen genom materialet

Studiens observationer, samtal och intervjuer resulterade i ett data-material som under analysprocessen kodades genom att varje rad namnges med en kort beskrivning, det gör infallsvinklar synliga och ger ytterligare en dimension i analysen (Charmaz:2011:50ff). De koder som framkommit har fungerat som etiketter under materialets kategorisering där koderna samlas ihop och bildar kategorier (Corbin &

Strauss 2008:266f; Charmaz:2011:50ff). Genom kategoriseringen framträdde sammanhang och relationer mellan kategorierna (Corbin & Strauss 2008:65; Charmaz 2011:50ff).

Genom att arbeta med kategorierna fram och tillbaka via data-material och teori och genom teoretisk provtagning söka efter mättnad skapas en genomträngande analys. Det, i kombination med teoretisk sortering och visualisering har gett en logisk struktur i analysen vilken kan avslöja sammanhang vid jämförandet av kategorier (Charmaz 2011:115). Att uppnå full teoretisk mättnad är troligtvis inte möjligt dock kan forskaren uppleva mättnad när en kategori ger förståelse av fenomenet som studeras samt relationen till andra kategorier (Corbin & Strauss 2008:149f).

Guvå och Hyllander (2003) konstaterar att målet i analysprocessen av Grounded Theory är att belysa en aspekt av verkligheten genom att skapa en teoretisk modell och kallar processen av teoriskapande för kärnprocess (Guvå och Hyllander 2003:43). Hartman (2001) menar dock att Grounded Theory inte alltid leder till generering av en ny teori utan ofta finns redan de upptäckta eventuella teorierna som etablerad teori, däremot kan den nya teoretiska genereringen komplettera befintlig teori (Hartman 2001:35). Genom att samla in och analysera materialet inspirerad av Grounded Theory söks svar på vilka institutionella logiker som framträder i organiseringen av förskolan samt insikt till vilka strategier som används för att hantera dessa.

Urval

För att få en möjlighet att följa analysen och få förförståelsen att sätta den i studiens kontext följer nedan en beskrivning av organisationerna och deltagarna ur ett generellt perspektiv. I studien har fyra offentliga organisationer, kommuner och stadsdelar, tillfrågats att delta på olika organisatoriska nivåer med skuggning och intervjuer. Organisationerna representerar mellan 30 000 och 50 000 medborgare och är likvärdigt organisatoriskt uppbyggda. Då syftet är att se hur och varför olika institutionella logiker framträder på olika organisatoriska

nivåer är deltagarna och organisationerna valda för att kunna besvara forskningsfrågan. Då studiens huvudfokus är institutionella logiker inom offentlig förvaltning med fokus utifrån förskolan är deltagarna främst valda utifrån att den parametern. Martyn Hammersly och Paul Atkinson (2007) menar det som är avgörande för valet av en organisation är möjligheten att studera en organisation i kombination med möjligheten att besvara forskningsfrågan (Hammersly och Atkinson 2007:28). Deltagarna i studien är anställda inom offentlig förvaltning på olika organisatoriska nivåer från områdeschefsnivå via förskolechefer till pedagoger i verksamhet. Samtliga har sin yrkesbakgrund kopplad till en pedagogisk profession såsom förskollärare eller lärare.

Forskningsetik

Studien är genomförd med största möjliga hänsyn till de forskningsetiska huvudkraven, Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet, Nyttjandekravet samt Individkravet (Vetenskapsrådet 2010:2). Informationskravet innebär att deltagarna får information om studiens syfte, att deras deltagande är frivilligt samt att de när som helst kan avsluta sin medverkan (Vetenskapsrådet 2010:7). Samtyckeskravet betyder att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan och medvetet har gett samtycke att delta i studien (Vetenskapsrådet 2010:9). Genom Konfidentialitetskravet ges deltagarna möjlighet till så stor anonymitet som möjligt för genomförande av studien. I studien anonymiseras medvetet deltagande organisationer samt personer med hänsyn till deras offentliga roll. Detta är i enlighet med exempelvis Alver och Øyen som betonar vikten av att forskning ej får åstadkomma skadliga verkningar på hälsa, karriär, anseende eller ekonomi (Alver och Øyen 1998:96f). Deltagare och kommuner/stadsdelar benämns därför utifrån yrkestitel eller organisation för största möjliga anonymisering (Vetenskapsrådet 2010:12). Nyttjandekravet innebär att det material som samlas in enbart kommer användas till det syfte den är ansedd. Med andra ord så kommer inget datamaterial lånas ut för vinstinriktat bruk eller andra icke vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet 2010:14). Individskyddskravet betyder att ingen individ

som deltar i studien ska känna obehag, osäkerhet eller kränkning (Pripp 2009:51). Det är forskarens yttersta ansvar att ingen individ kommer till skada eller upplever obehag och det är med den hänsynen som studien har genomförts (Alver och Øyen 1998:95f).

Under studiens genomförande har, skuggningarna genomförts i en mängd olika sammanhang och möten med olika medarbetare. Det skapar ett forskningsetiskt dilemma då dessa deltagare inte alltid har haft möjlighet att välja sitt deltagande fullt ut. Det finns en risk att medarbetare ej har vågat uttrycka att de inte vill delta på grund av maktrelation till sin chef (Alver och Øyen 1998:104). Då observationerna har genomförts med syfte att se institutionella ordningar och logiker med fokus på meningsskapande, mobilisering och beslut och inte med fokus på individnivå har jag gjort bedömning att fullfölja skuggningen. Utifrån det och utifrån den höga graden av anonymiseringen menar jag att deltagarnas integritet inte kommer hotas av analysens resultat.

Forskare påverkar alltid de studier de genomför vilket gör kraven på reflektion av påverkan viktiga (Corbin & Strauss 2008:11). För att skilja mina från deltagarnas erfarenheter har hela forskningsprocessen präglats av reflektion och självkranskningen. Jag har för att skilja mina och deltagarnas egna erfarenheter återkommande reflekterat över effekten av min närvaro under intervjun, mitt sätt att ställa frågor och arbetat med att skala bort mina egna erfarenheter i materialet. Ett verktyg som varit återkommande har varit regelbundna anteckningar för att skilja mina tankar, upplevelser och känslor från deltagarnas. Dessa anteckningar har varit till hjälp genom processen även om jag ser en analys helt fri från egen påverkan omöjlig att uppnå, och kanske även inte önskvärd.

Analys av institutionella logiker i organiseringen av förskolan

Kapitlet börjar med en genomgång av förskolans uppdrag utifrån Skollagen, Skolverket och läroplanen. Efter det följer en genomgång framträdande institutionella logiker i relation till varandra i kombination med de olika organisatoriska nivåerna som studerats i studien, vilket också illustreras i en modell. Vidare följer en genomgång av deltagarnas utsagor på respektive organisatorisk nivå utifrån studiens modell kopplad till studiens teoretiska referensram. Kapitlet avslutas med en sammanfattning som besvarar studiens fråga och två underfrågor:

- Hur och varför framträder institutionella logiker på olika organisatoriska nivåer?
 - Hur hanteras de olika institutionella logikerna av personerna i förskolan?
 - Hur hanteras de olika logikerna på olika organisatoriska nivåer och i olika processer?

Förskolan som exempel

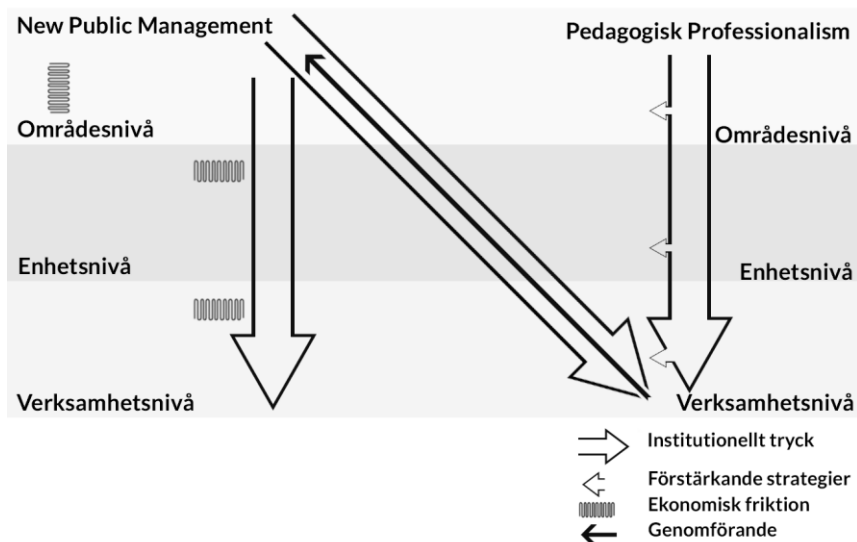
Historiskt har förskolan utvecklats ur en tradition av barnomsorg där förskolan 1998 trädde in utbildningssystemet i och med att förskolans verksamhet flyttades från socialdepartementet till utbildningsdepartementet. Samtidigt övergick verksamhetens reglering från socialtjänstlagen till skollagen (Styf 2006:2). Förskolans uppdrag är att stimulera barns utveckling och lärande i kombination med att erbjuda omsorg. I uppdraget ingår att främja goda relationer, social gemenskap och förbereda för en fortsatt utbildning, allt utifrån en helhetssyn på barnen och deras behov (Skolverket 2013:8). I förskolans uppdrag in-

går även att förskolans kvalitet kontinuerligt och systematiskt dokumenteras, utvärderas med syfte att utveckla verksamheten. Dokumentationen innefattar både analys av barns lärprocesser och lärstrategier samt att följa upp hur den pedagogiska verksamheten svarar mot målen av barns utveckling, lärande och delaktighet (Skolverket 2013:9).

Inom förskolan kan huvudmännen för verksamheten vara kommunala eller enskilda huvudmän där enskilda huvudmän får ansöka för godkännande hos kommunen. Statens skolinspektion har tillsynsansvar för kommunala förskolor samt ansvar för kommunernas tillsynsansvar över fristående förskolor (Skolverket 2013:9). Skolinspektionen började 2015 att genomföra flygande granskningar för att snabbt kunna skapa sig i överblick av förskolans verksamhet (Skolinspektionen 2015).

Det är Skollagens 2 kap. §9 som reglerar att verksamhetens pedagogiska arbete leds och samordnas av en förskolechef samt har i särskilt uppdrag att verka för utbildningens utveckling. Enligt Skollagen krävs det att en förskolechef har pedagogisk insikt som förvärvats via utbildning eller erfarenhet. Förskolechefen har ansvar för verksamhetens kvalitet samt att inom givna ramar ansvarar för att förskolans arbetsformer utformas så att de gynnar barnens utveckling, lärande och inflytande (Lpfö 98 Avsnitt 2:7).

Modell från analys av organisering av förskolan



Modellen symboliserar först de tre olika organisatoriska nivåer som studerades i projektet, områdeschefsnivå, enhetschefsnivå samt verksamhetsnivå där verksamhetsnivå står för de pedagoger som arbetar med barnen dagligdags. Politiska mål, visioner och ramar finns som en övergripande kapp över organiseringen av förskola inom offentlig förvaltning och det är dessa mål, tillsammans med läroplanen som i kombination med tilldelad ekonomisk ram ska bli organisationens verksamhet.

De två logiker som framträder i modellen är marknadslogiken i form av New Public Management och professionslogiken i form av pedagogisk professionalism. Modellen visar hur logikerna är närvarande och hur de utövar institutionellt tryck i organisering av förskolan och skapande av verksamhet. Oavsett organisatorisk nivå så meningsskapar och mobiliserar deltagarna sin omgivning och varandra

utifrån professionslogiken med förankring i aktuell pedagogisk forskning samt beprövad erfarenhet. Grunden för logiken uttrycks, oavsett organisatorisk nivå, utifrån ett genomgående tänk av barnperspektiv. Grunden för att förverkliga barnperspektivet i verksamheten utgår från normen att vara i ett konstant lärande, oavsett om du är områdeschef, förskolechef eller pedagog. Lärandet utgår från förverkligandet av barnens perspektiv genom pedagogisk verksamhet och det utvecklas strategier inom organisationerna för att upprätthålla och reproducera kulturen av lärande.

Marknadslogiken framträder i relation till styrning och beslutsordning och normen är att via rättvisa fördelningssystem av ekonomiska medel skapa en verksamhet utifrån en generell mall av kvalitet. Grunden utgår från att genom olika system eller modeller skapa rättvis fördelning mellan verksamheter. Professionslogiken och marknadslogiken framträder båda i samförstånd för det gemensamma målet av att skapa bästa möjliga verksamhet för barnen i relation till existerande ekonomiska resurser. Oavsett organisatorisk nivå meningsskapas och mobiliseras genomgående ageranden för handling utifrån uppfyllandet av pedagogisk profession och normen av barnperspektivet dock så dominerar marknadslogiken beslutsfattandet med sina verktyg av kvantifieringar och kvalitetssäkring. Marknadslogiken tränger på det viset stundtals igenom professionlogiken och dominerar den pedagogiska professionen som då används för att förverkliga och uppfylla marknadslogikens effekter, främst på verksamhetsnivå. Med andra ord, verksamhetsnivån agerar för att uppfylla marknadslogiken med hjälp av sin pedagogiska profession. Samtidigt pågår ett strategiskt arbete, oavsett organisatorisk nivå, att förstärka och reproducera den pedagogiska professionen.

Det framkommer även olika ekonomiska friktioner mellan marknadslogiken och professionslogiken som ter sig i olika uttryck på olika organisatoriska nivåer. Med ekonomisk friktion menas konflikt eller meningsskiljaktighet kring hur ekonomiska medel ska fördelas. På områdeschefsnivå framträder den ekonomiska friktionen sällan inom den egna professionen däremot i relation till andra professioner

såsom ekonomprofession eller inom HR. På enhetschefsnivå framträder sällan någon ekonomisk friktion utan där finns en acceptans att arbeta inom sin ram, den ekonomiska friktion som då kan uppkomma blir antingen en förhandling av utökad ram gentemot områdeschefsnivå alternativt mot verksamhetsnivå för uppfyllandet av ramen. På verksamhetsnivå framkommer ekonomisk friktion i relation till att verksamhetens förutsättningar förändras och uttrycks i förhandling med enhetschefsnivå.

Framträdande av professionslogik

I varje samtal, i varje möte och inför varje beslut oavsett storlek eller organisatorisk nivå är det en fras som ständigt har återkommit, *"I barnens bästa"*. Frasen ringer som en konstant symbol om för vem beslutet fattas och för vem som verksamhetens är till för. Att reproducera *"I barnens bästa"* som symbol och värde i organisationens interaktioner skapas även en förväntan i hur personer förväntas agera i enlighet med den symbolen för organisationens kultur (Blumer 1998:88) Med uttryck som barnen, våra barn och mina barn syftas både till barnen generellt till åldersgruppen och i synnerhet barnen i den egna verksamheten. Att det är just barnen som är symbolen kan härröras till de pedagogiska styrdokument vars meningsskapande utgår från verksamhet för barnen (Skolverket 2013:8). Genom meningsskapande utifrån barnen och organisationens pedagogiska uppdrag bidrar personerna till att förstärka sin identitet utifrån professionslogiken (Weick et. al 2005:414ff). Även meningsskapande till hur organisationen byggs upp och utvecklas diskuteras i relation till uppfyllandet av barnens behov.

Det är det som är syftet i hela utbildningssystemet, det är och förstärka det som ska förstärkas och ge förutsättningar och stötta det som ska ske i klassrummet eller på förskoleavdelningen. Det är syftet med hela överbyggnaden som finns, att det ska bli verksamhet där ute. (Områdeschef)

Samtidigt som det genomgående värdet är hur verksamheten kan skapas och organiseras i relation till barnens bästa så möter deltagarna hur och med vilka medel detta ska uppnås. Ekonomin uttrycks till största del som ett verktyg förknippat med möjligheter och konstateras återkommande underordnande i relation till att tillfredsställa barnens perspektiv. Då barnens perspektiv är i linje med den professionalism som förskolan agerar inom är en tolkning viljan att agera utifrån barnens bästa är förankrad i professionslogiken.

Det handlar hela tiden om att kunna se helheten och kunna ta barnens perspektiv, vad blir bäst för barnen [...] (Områdeschef ang. ekonomiska förändringar)

Citatet speglar hur den övergående normen utgår från förmågan att agera i barnens intresse, att vara chef eller pedagog innebär att inneha förmågan att se till barnens bästa. Då förskolans uppdrag är att både ge barnen utbildning, omsorg samt vara i nära kontakt med hemmiljön kan detta ansvar och denna norm ses utgå från uppdraget i läroplanen vilket förstärker normen och kulturen av att vara till för barnen (Skolverket 2013:8).

Förstärkning av professionen

Enligt Skolverket måste även alla chefer inom förskola och skola ha pedagogisk förankring och de flesta deltagarna genomgår eller har även genomgått rektorsutbildningen. Det reproducerar idén om professionsförankringen utifrån pedagogik i uppdraget som chef inom förskolan och bidrar till att verka meningsskapande i idén om verksamheten (Styf 2006:10; Weick et. al 2005:414ff). Både områdeschefer, förskolechefer och pedagoger hänvisar återkommande till forskning och då i synnerhet till den litteratur som Skolverket presenterar alternativt den litteratur som är återkommande inom rektorsutbildningen. Rektorsutbildningen verkar för utvalda inom den pedagogiska arenan vilket gör att utbildningen stärker professionen (Stenlås 2009:12). Det innebär att den pedagogiska normen som bär professionslogiken

har sin auktoritet och legitimitet utifrån pedagogisk forskning och vetenskap med Skolverket som bärare av auktoriteten och att vara i lärande är en värderande faktor (Meyer & Rowan 1977: 349ff: Thornton et al. 2013:24f).

För att kunna skapa en kultur och för att kunna vara en del i och skapa en kultur som är konstruktiv och dynamisk som är utvecklande så tror jag förhållningssättet är väldigt viktigt. [...] själva portalen till utbildningssystemet är ju lärandet och för att leva i en lärande miljö, vara del i det, så måste man själv vara i ett lärande, i ett kontinuerligt lärande. (Områdeschef)

Även om styrningen och trycket på den pedagogiska inriktningen utgår främst från normen av lärande med förankring från vetenskap med Skolverket som bärare så påverkas den även av de mål och visioner som den lokala politiken sätter upp. Politikens mål är även i regel direkt kopplade till verksamhetens ekonomiska utrymme och verkar på det viset styrande (Scott 2014:71f: Thornton et. al 2013:26ff). Politiken och politikerna som aktörer nämns sällan och om de omtalas så är det i förhållande till uppfyllandet av deras satta mål alternativt i relation till det begränsade ekonomiska utrymmet. Det betyder att politikernas mål och tillsatta budget påverkar organisatoriska beteenden (Friedland and Alford 1991:235ff: Thornton 2013:76ff: Lok 2010_1305)

Utgångspunkten är att göra saker så likvärdigt som möjligt så när vi sitter med fördelningen av ekonomiska resurser så är huvudprincipen att så mycket som möjligt ska följa elevens originalpeng [...] vi försöker ju vara likvärdiga och skapa en modell som fördelas utåt till barn och elever [...]. Sen är det vissa saker som är så att säga övergripande, det finns politiska uppdrag, det här måste ni göra, det kan vara vissa saker som vi tycker inte ger så bra effekter och vi skulle vilja ta bort och använda pengarna till annat men då kan politiken säga att det här ska ni göra. Då är vi en politiskt styrd organisation, då får vi rätta oss efter det i vissa fall så. (Områdeschef)

Politiken styr genom att tillsätta ekonomiska medel för att skapa verksamhet utefter deras mål. Enligt citatet är dessa mål inte alltid är förenade med professionens åsikter men att medvetenheten av att vara i en politisk styrd organisation vinner över hävdandet av professionella

ställningstagande. Professionen konstruerar modeller och verktyg för att organisera verksamheten men hur deras ekonomiska möjligheter och därmed styrning påverkas av den politiska styrningen och dess mål (Thornton et. al 2013:130–141). Beslutsfattande för respektive organisation kopplades bland annat till demografiska förutsättningar alternativt historiskt tidigare arbete och som berör exempelvis arbete med genus, normkritik och språk. På det viset bidrar beslutsfattande till att forma organisationens identitet (Thornton et. al 2013:95; Simon 1997:117). Att vara i en politisk styrd organisation är en del av deltagarnas socialiseringsprocess vilket medför att även om politikerna inte är aktivt närvarande så påverkar varandet i organisationen hur deltagarna ser på politikernas måluppfyllelse (Simon 1997:117; Goffmann 2009:25ff).

Framträdande av marknadslogik

Beslut fattas utifrån hela organisationens utmaningar men även i relation till omvärlden. Det betyder att organisationer kan komma att efterlikna eller närma sig sin eller en omvärld genom hur beslut fattas (DiMaggio & Powell 1983:148f).

[...] dom (områdescheferna) har ju liksom gett uppdrag till oss och det är att driva den entreprenöriella organisationen, det är väldigt tydligt i våran organisation och att sen jobba systematiskt med kvalitetsarbete [...] (Förskolechef)

Uppdraget att vara en entreprenör visar att det inte enbart ligger en förväntan om att organisationen ska anpassa sig efter marknadsmässiga tekniker utan även en indikation på en förväntan att agera som en marknadsaktör. Det förstärker inte bara en NPM-logik av marknadsanpassade tekniker utan även en ren marknadslogik. Det kan tolkas som att användandet av NPM bidrar till en förstärkning av marknadslogiken då dessa idéer på det viset ständigt reproduceras (Pollitt & Bouckaert 2004:7; Rombach & Zapata 2010:18). Styrningen via NPM bidrar till att ekonomiska modeller som kan premierna olika områden

inom en organisation beroende på hur målen är satta och hur det ses på behov.

Ganska snart ska det vara bestämt vad som ska gälla 2016 och vi är inte riktigt färdiga, vi vill förändra framför allt fördelningsmodellen till skola för det är en gammal modell som ligger där och vi vill utveckla fler faktorer att titta på och även då mäta på ett lite annat sätt än vad som gjorts tidigare. Det är ju så alltid med såna här fördelningsmodeller om man förändrar dom så blir det vissa som blir vinnare och förlorare hur man än gör. (Områdeschef)

Citatet visar hur organisationen vill förändra sig för att skapa nya fördelningsmodeller och hur kvantifierbarheten är ett verktyg för fördelning av ekonomiska medel. Förändringen som fördelningen berör var att vidga fördelningen av tilläggsresurser till fler parameter i enlighet med aktuell forskning. Fördelning av medel utifrån mål och vision och skapandet praktiska fördelningsmodeller i verksamheterna möter genomförandet av normen av lärandet och ett förverkligande av i alla barns bästa. Det är en spänning som speglas i ambitionen att genomföra bästa möjliga verksamhet efter tillsatta medel som medför olika former av granskning. Med andra ord så meningsskapas beslutet utifrån forskning och mobilisering sker via barnens bästa som symbol vilket förstärker organisationens identitet, även om beslutet fattas utifrån en styrning genom NPM (Thornton et. al 2009:97; Weick et al. 2005:414ff; March 1994:57f) Granskning, beräkning, analysering och skapandet av nyckeltal i verksamheter är ett uttryck av marknadslogik och acceptans för marknadslogikens verktyg inom professionslogiken visar hur både professionslogiken och marknadslogiken existera inom organisering av offentlig förskola (Pollitt & Bouckaert 2004:286ff; Reay & Hinings 2009:647; Stenlås 2009:10).

Med kvalitet som verktyg

För att säkerställa att verksamheterna lever upp till den nivå som förväntas arbetas det systematiskt med olika sätt att mäta. I synnerhet förskolecheferna nämner det som kallas Systematiskt kvalitetsarbete,

SKA. Spåren av arbetet syns på både chefers kontor och i medarbetarens personalrum i form av pärmar, rådgivande tips eller uppsatta bilder. Det är en återkommande nämnare på både APT och i lärgrupper, ibland tydligt uttalat och ibland förstått av sammanhanget. SKA blir både en symbol för kvalitet samt en inre och en yttre bärare av legitimitet av kvalitet (Thornton et. al 2013:6; Scott 2014:71f). Legitimeringen bekräftas av att SKA är reglerat i Skollagens 4. Kap. som innebär att alla som arbetar i verksamheten systematiskt och kontinuerligt följer upp och analyserar resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planerar och utvecklar utbildningen. Arbetet med systematiskt kvalitetsarbete speglar hur verksamheterna ges verktyg att granska sig själva samt hur det ger Skolverket som myndighet möjlighet att jämföra verksamheter nationellt. Systematiskt kvalitetsarbete visar hur NPM-tekniker är verksamma inom styrningen av förskolans organisering (Stenlås 2009:10; Pollitt & Bouckaert 2004:286ff; Rönnberg 2014:396). Uppdraget med att genomföra systematiskt kvalitetsarbete anammas även som politiskt verktyg för styrning och kontroll.

Det här är ju våran centrala styrning [...] ett hela kommunens perspektiv och försöka hitta ett systematiskt kvalitetsarbete som kan bli likvärdigt över hela organisationen. Vi har då identifierat ett antal målområden som också täcker in läroplanen, skolinspektionens kritik som har varit och det har vi också fått genom politiken att jobba med dom hära målen [...] (Områdeschef)

Politiken har på det viset ett direkt samband med att systematiskt kvalitetsarbete används inom organisationerna för att uppnå verksamhetens mål. Det kopplas till fördelning av ekonomiska medel och att uppfylla vissa konkreta mål, eller att arbeta med vissa konkreta problemområden som är politiskt utvalda. Genom att koppla ihop målen med kvalitetsarbete på olika nivåer och i relation till utomstående aktörer ger det även en möjlighet att söka legitimitet i sin omvärld (Scott 2014: 71f; Thornton et al. 2013:26ff; Friedland & Alford 1991:240ff).

För att få en ökad förståelse för denna spänning mellan marknadslogik och professionslogik följer vidare fördjupning utifrån respektive

organisatorisk nivå, områdeschefsnivå, förskolechefsnivå, och verksamhetsnivå.

Områdeschefsnivå – Framträdande av logiker

På områdeschefsnivå balanserar cheferna mellan marknadslogiken och professionslogiken. Professionslogiken framträder då måluppfyllelse diskuteras och sällan nämns ekonomiska faktorer. Diskussionen kopplas till värdet för organisationens medarbetare och värdet för barnen. Ett demokratiskt synsätt och arbetssätt förmedlades och på områdesnivå skapas olika organisatoriska konstellationer för att bidra till ett beslutsfattande över grupper och olika organisatoriska nivåer. Citatet nedan är i relation till hur arbetet med organisationens mål utformades till ett strategiskt verktyg utifrån politiska mål, Skolverkets riktlinjer samt egna lokala utmaningar.

Vi kom på det, eller vi hade en heldag där vi att och jobbade med idéverkstad och då mejslade vi fram det här, det är för mig viktigt, överhuvudtaget innan man sätter igång saker att man identifierar, det här måste vi göra bättre [...] (Områdeschef)

Ordet *vi* återkommer i citatet och speglar hur strävan efter den demokratiska kulturen ger avtryck i språket. I relation till skapandet av dessa övergripande mål användes demokrati som ledord och verktyg för mobilisering av arbetet samt som legitimering i organisationen för vidare arbete. Demokrati som verktyg betyder att om "alla" har varit med och skapat dokumentet så har "alla" redan accepterat en implementering av det (Thornton et al 2009:97). Den demokratiska mobiliseringen kan ses som en legitimering, legitimering av en politiskt styrd organisation som vilar på demokratiska ideal, samtidigt som det stänger utrymme för eventuell kritik (Scott 2014:71f).

Läroplanen konstaterar även i sitt första stycke att en viktig uppgift för förskolan är att förmedla och förankra respekt för de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på (Skolverket 2011:4). Med andra ord kan även det demokratiska arbetet kopplas till en förankring i den pedagogiska professionen. Genom

den demokratiska normen som strategi för meningsskapande och därmed styrning inom organisationen bidrar det till organisationens identitetsskapande process, både inåt verksamheten och för utomstående (March: 1997:57f). Måldokumentet har senare spridits att användas i sammanhang från politiska visioner, budgetplanering, verksamhetsutveckling till medarbetarsamtal vilket även då medför en standardisering i arbetssätt och en synkronisering i organisationen av tankesätt. Måldokumentet verkar i sin spridning både socialiserande och legitimerande internt för verksamheterna, i relation till varandra, och externt i relation till organisationens omvärld (Simon 1997:283ff; Thornton et. al. 2013:40).

Återkommande inom organiseringen av offentlig förskola är diskursen om kvalitet i förskolan. Som tidigare nämnts finns flertalet verktyg för att mäta och reflektera kring verksamhetens kvalitet på olika organisatoriska nivåer, ett arbete som går genom organisationen, både vertikalt och horisontellt. Genom en förankring av den pedagogiska professionalismen med en genomgående kultur av kompetensutveckling och lärande bidrar det till en konstant reproduktion av professionslogiken och kulturen av lärande (Thornton et. al 2013:130ff).

Jag tror att kvalitet i verksamheten, du kan ha en hur duktig förskolechef som helst som jobbar mycket med kompetensutveckling, vi jobbar väldigt mycket med nätverk, handledning, specialpedagoger, ja det finns många olika metoder för att höja kompetensen och jobba med kvaliteten [...] (områdeschef)

Kompetensutveckling och utveckling av olika verksamheter är ett återkommande strategiarbete på områdeschefsnivå i linje med kulturen av lärande. Motivationen och mobiliseringen till förändringarna av systemen sker återkommande utifrån diskursen av vad som är bäst för barnen. Citatet nedan visar den meningsskapande diskursen för att motivera förändring för barn med speciella behov, från att köpa enskilda platser till att börja arbeta med barnen integrerat i den ordinarie verksamheten.

Vi vill förändra och utveckla på sikt hur vi tar hand om våra elever som har större behov så nära och så bra som möjligt. Idag köper vi platser för att möta det behovet men nu har vi anställt --- för utveckla kompetensen i närmiljön så som vi tror att det blir bättre för barnen, det är ett långsiktigt arbete som pågår. Och som jag sa inledningsvis, det är inte för att spara pengar utan för att vi kan använda pengarna här. (Områdeschef)

Områdeschefen poängterar särskilt att förändringen inte görs för att spara pengar utan för att använda pengarna annorlunda, det är något som återkommit under flera möten. Behovet av att poängtera att förändringen är utifrån ett pedagogiskt meningsskapande och inte av ekonomisk drivkraft kan tolkas som att deltagarna meningsskapar både för sig själva och sin omgivning för att reproducera kulturen att agerandet är i barnens bästa (Blumer 1998:8f; Thornton et. al 2013:128). I samband med förändringen anställs även specialistkompetens vilket kan ses både förstärka professionen samt agera mobiliserande för en professionell logik (Thornton et al 2013:97). Den professionella logiken används även i relation till andra logiker och ekonomiska friktioner. Nedanstående citat är från ett möte kring att skapa ny fördelningsmodell av extraresurser med fem områdeschefer, två ekonomer och en controller:

Det kvittar om det är matematiskt rätt uträknat om jag inte kan förklara det för mina förskolechefer, det viktigaste är att vi kan koppla ihop förändringen vi vill göra utifrån forskning till att kunna förklara modellen, inte vad det blir på sista raden. (Områdeschef)

Diskussionen om fördelningsmodellen fortlöpte under hela mötet och kontentan som citatet härrör till var att ekonomerna hade skapat ett fördelningssystem som inte gjorde möjligt att förklara eller motivera utfallet varav områdescheferna vill ha en modell som var lätt att koppla till den ekonomiska fördelningen och aktuell forskning. Under mötets diskussion blev det två sidor av diskussionen varav cheferna och kontrollern på en sida och ekonomerna på den andra sidan, dock skapade skillnaden i det två olika förslagen mindre skillnader på ut-

fallet av ekonomiska medel. Konflikten demonstrerar vikten för områdescheferna att kunna göra sitt meningsskapande utifrån sin profession inom pedagogik med motivationen i aktuell forskning och det ekonomiska utfallet i den här situationen blev underordnat då skillnaden inte var så stor mellan förslagen (Brante 2009:17; Weick 2005:414:ff; March 1994:57ff). Utifrån meningsskapande och mobilisering är den professionella logiken stark på områdeschefsnivå dock tränger marknadslogiken in vid beslutsfattande när det rör frågor om ekonomi som berör budgeten ur ett större perspektiv samt vid styrning utanför områdeschefernas kontroll.

Organisering av förskola inom offentlig förvaltning möter utmaningar som organisationen inte kan påverka, det kan vara ut- och inflyttning från kommun eller stadsdel, öppnandet av friskolor eller sviktande befolkningsunderlag. Nedan beskriver en av studiens områdeschefer hanterandet av hur verksamheten kan behöva förändras utifrån dessa faktorer:

Det allra svåraste är utifrån dom åren som gått är att min företrädare, hon har expanderat. Det har varit så mycket barn och kön bara växer och nu börjar det vända[...] Man behöver minska förskolans lokaler eller vissa lokaler kan användas för förskoleklass [...]det är bättre att ha lite större förskolor men det är väldigt svårt och säga hur många flyttar in, hur många flyttar ut, stänger vi en så kanske det visar sig efter ett halvår att vi inte borde gjort så. Så det är oerhört svårt och ramarna minskar för vi att vi har ett mindre antal barn, man räknar mindre antal barn och så stänger vi förskolor och flyttar barn till andra förskolor [...] det är kanske inte den allra bästa miljön för barnen. (Områdeschef)

Citatet visar utmaningen med en verksamhet som ska förändras i takt med förändringen av antalet barn i förskoleålder. Det blottlägger även hur organisation anstränger sig för att ha samma antal platser som barn när en avdelning kan behöva stänga och öppna inom 6 månader. Färre barn genererar mindre pengar vilket genererar beslut om förändring av verksamheten samtidigt som det uttalas att det kanske inte är det bästa för barnen. Målet, att avdelningarna ska vara fulla för att få

fortsätta vara öppna visar hur marknadslogikens värden av effektivitet och maximering av nyttan påverkar beslutsfattandet. Beslutet fattas utifrån marknadsmässiga principer trots att det inte är i barnens bästa vilket visar marknadslogikens betydelse inom professionens beslutsfattande (Brante 2009:32). Meningsskapandet som var starkt förankrat i professionslogiken i arbetet med måldokument och förändringsmodeller utgår i förhållande till beslutet att stänga förskolor från marknadslogiken.

Sammanfattningsvis konstateras att på områdeschefsnivå agerar cheferna utifrån både marknadslogik och professionslogik. Det kan tolkas som att de värderar och reproducerar aktivt de kulturer och symboler som utgår från professionslogiken (Blumer 1998:8f). Reproduktionen utgår från kulturen av lärande och en strategi som används är att anställa specialistkompetens som bärare av professionen genom att förstärka sin expertkunskap (Suddaby & Viale 2011:436f). Det framkommer även att när det gäller stora ekonomiska beslut agerar och argumenterar de utifrån marknadslogikens principer, en kultur som de snarare aktivt förminskar värdet av. Det kan ses som om det skett en adoption i dessa motstridiga krav för att minska individens och organisationens kamp att hantera båda logikerna vilket leder till en tillfällig vapenvila (Lok 2010:1331)

Enhetsnivå – Framträdande av logiker

Som enhetschef över förskolor beskriver deltagarna sig i huvudsak som pedagogiska ledare, de är aktiva i implantering av det pedagogiska arbetet och använder sig av verktyg som målbilder, kollegialt lärande, seminarier och specialistkompetens. Det är tydliga strategier för att förstärka professionslogiken. Förskolecheferna har en stark förankring i sin verksamhets pedagogiska inriktning och leder det pedagogiska arbetet genom med meningsskapande och mobilisering utifrån professionslogiken (Weick 2005:410ff; Thornton et al 2009:97). Precis som på områdeschefsnivå diskuteras måldokument och hur de tagits fram i vi-termer med andra ord utifrån en demokratisk norm.

Vi har en målbild vi har jobbat ihop, grundstenar så att säga utifrån Läroplanen och övergripande Reggio Emilios filosofi, vi har börjat jobba med det demokratiska uppdraget, det är väldigt framträdande i läroplanen men det här vill vi särskilt lyfta fram, det är vad man kan kalla förhållningssättet, det är det vi vill belysa. Och hur får vi fram detta förhållningssätt då? Jo, vi pratar om vikten utav att skapa relationer, goda relationer med barn, vuxna [...] så det är här vi skapar fortbildningar och har fokus utifrån vår litteraturläsning [...] (Förskolechef)

Citatet speglar tydligheten och den medvetna planen kring det pedagogiska arbetet i verksamheterna. Målbilden förankras, både i uppdraget från läroplanen, men även i en vald pedagogisk inriktning. Inriktningen blir ett verktyg för förverkligandet av pedagogiken i verksamheten samtidigt som det ger ett namn och därav en legitimering både inom organisationen och utåt i andra relationer såsom föräldrar kring det förhållningssätt som skall vara pedagogiskt bärande (Scott 2014:71f; Thornton et. al 2013:26ff; Suddaby & Viale 2011:436). Cheferna på enhetschefsnivå arbetar aktivt för att balansera en konstant reproduktion av den lärande kulturen och professionslogiken samtidigt som de hanterar ökade krav måluppfyllelse och dokumentation.

Vi pratade ju om (i lärgruppen) om att det är mer och mer som läggs på och ingenting tas bort, det är ju sant, så är det ju, om man läser läroplanen och skollagen och så och där har vi väl tänkt i vår organisation att det är just dom verktygen vi har, våra verksamhetsplaner, likabehandlingsplaner om vi bara ser till den pedagogiska verksamheten, reflektionsprotokoll, så att vi ger dom redskapen, det är inget dom behöver sitta och jobba fram själva utan vi har en mall så att säga för det [...] förr så skrev vi och vi skrev och vis skrev så himla mycket och vi hade tusen mål, inte riktigt men vi hade många mål och så blir det ingenting, nu plockar vi istället ut tre mål och då kopplar vi dom målen mot va politikerna bestämt. (Förskolechef)

Lärgruppen är ett forum som förskolechefen leder utifrån forskningsbaserad litteratur från exempelvis Skolverket eller rektorsutbildningen där deltagarna förbereder sig genom att läsa och sedan möts för att diskutera kring frågeställningar framtagna av förskolechefen. Genom lärgrupperna lyfter pedagogerna möjligheter och utmaningar

i förverkligandet av att skapa verksamhet för barnen varav förskolechefen agerar vägledande. En utmaning som framkom vid flertalet sammanhang och som även uttrycks i citatet är kravet på dokumentation av verksamheten. Ett sätt som förskolechefer väljer att hantera kravet på dokumentation och måluppfyllelse är genom att välja ut färre mål att nå samt skapa standardiseringar för enklare dokumentation. Det visar att förskolecheferna skapar strategier för att hantera kraven samt anpassa dem till verksamheten. Kravet på dokumentation har ökat och upplevelsen är att det är i konstant ökning av krav samtidigt. Det kan tolkas som att förskolecheferna försöker mobilisera pedagogerna att genomföra det ökade kravet genom att sänka kraven eller utforma egna modeller (Brante: 2009:17; Hangartner och Svaton 2013:357; Hansen 2011:771; Pollitt & Bouckaert 2004:286ff; Suddaby & Viale 2011:435f). Förskolecheferna tar personligt ansvar för att pedagogerna ska nå kraven på dokumentationen. De sänker kraven, slutför ibland arbetet själva och kan välja att arbeta på sin fritid för att uppnå kraven på dokumentation. Då dokumentationen är grunden för granskning och att det är förskolechefen som ansvarar kollektivt för verksamheten blir den därmed en grund förskolechefens legitimitet som chef (Scott 2014:71; Jarl 2012:442). Med andra ord så påverkar granskningen både organisatoriska och individuella beteenden (Lok 2010:1305; Thornton 2013:76ff).

Just nu så har man luppen på allt, man tittar till exempel på exakt hur mycket, det var ju det hon sa, du har ju så mycket personal sa dom. Då går man in och tittar på: hur mycket personal har du och vilka faktiska närvarodagar har barnen. För det kan ju faktiskt vara så att man säger, vi har det väldigt tungt och sen tittar man på dagjournalen så har fyra barn varit borta. Upplevelsen stämmer inte [...] (förskolechef)

Att studera antal barn per pedagog och antalet pedagoger per verksamhet möjliggör kvantitativa jämförelser i linje med marknadslogikens mätinstrument (Pollitt & Bouckaert 2004:7f). I citatet beskrivs hur förskolechefens personaltäthet har studerats. Förklaringen till den höga personaltätheten förklaras med en felrapportering där långtids-sjukskrivna medarbetare hade införts som arbetande. I samband med

beskrivningen av felrapporteringen ifrågasätter förskolechefen riktigheten i att mäta personal genom siffror. Skolinspektionens flygande granskning visade genom 445 observerade timmar att det inte alltid var som barngruppsstorlek och antalet pedagoger stämde överens med Skolverkets statistik. Dagarna på förskolan präglades av stora variationer i hur många barn och pedagoger som deltog vid aktiviteter (Skolinspektionen 2015).

Samtidighet som hen å ena sidan konstaterar att arbetsbelastningen är tung för personalen och att siffrorna inte alltid stämmer säger samtidigt förskolechefen att personalens upplevelse inte stämmer. Genom att förskolecheferna möter marknadsekonomin diskurs av granskning så reproduceras den och de kan internalisera den omedvetet, med andra ord, socialiseringen av personerna i organisationerna sker konstant (Simon 1997:117). Det framkommer även en konstant dubbelhet kring resonemangen kring ekonomi, och ena sidan står förskolechefer för att de ekonomiska kraven ska uppnås med hjälp av NPM för att i ett annat sammanhang argumentera emot det befintliga systemet. Det är en framträdande ambivalens som skapar adoption för förskolecheferna i studien i försök att uppnå vapenvila mellan logikerna (Lok 2010:1331). Att många beslut fattas enligt marknadslogiken kan dock bidra till en avprofessionalisering där den professionella autonomin minskar och personerna i verksamheten konstant får kompromissa med sin pedagogiska professionalism (Jarl 2012:430; Freidson 2001:128). Ambivalens mellan logikerna synliggörs även när marknadslogiken framträder med kvantifieringar i relation till beslutsfattande. Nya barn i verksamheterna och på avdelningarna var ett återkommande fenomen som vid vissa tillfällen genererade ekonomisk friktion i form av diskussioner. Vid ett möte på en förskola blir stämningen väldigt tyst vid beskedet att det kommer ett par nya barn.

Det jag sa nu var egentligen inte att överinskriva eller försämra utan det var att komma upp i hustalet som det ska va, som vi inte riktigt har gjort och nu är det så att jag vill komma upp i den ekonomin vi ska ha, då behöver vi inte prata så mycket ekonomi [...]

Citatet visar hur förskolechefen efter mötet förklarar beslutet utifrån marknadsmässiga principer som ett försvar till genomförande av beslutet, att det finns ett krav att vara ett visst antal för att få den ekonomiska ram som krävs för att det inte ska vara ekonomisk oro. Mobiliseringen av beslutet utgår från att verksamheten har ett antal barn och så länge som det antalet barn ryms inom det satta antalet så är det inte en försämring av verksamheten. Anammandet av att antalet barn reglerar barnens välmående kan ses som ett tecken på adoption av marknadsmässiga principer och på det viset förstärks och reproduceras marknadslogiken. Till en början möttes informationen av en uppgivenhet och svaga protester men efter förklaring av det ekonomiska läget så arbetade gruppen lösningsfokuserat. Anammandet av förändringen visar ett tecken på en befintlig kultur att som personal vara förberedd på försämringar (Simon 1997:283).

Kvantifieringar, hustak och poängsystem visar marknadslogikens närvaro kring styrning och beslutfattande av den offentliga verksamheten (Pollitt & Bouckaert 2004:286). I en av organisationerna arbetas det efter ett poängsystem istället för hustak, varje avdelning får ett visst antal poäng och ett visst antal pedagoger och varje barn är värd olika poäng beroende på ålder. Poängen räknas om en gång om året och barnen byter ekonomiskt värde för verksamheten. Desto äldre barnet är desto mindre behov anses det ha och desto mindre poäng är det värt.

Alltså dom som jobbar på ---- har jobbat i så många år att dom vet att i januari räknas poängen om (förskolechef)

Att acceptansen finns i arbetsgruppen med motivationen att de arbetat i så pass många år speglar hur kulturen att acceptera förändringar är väl förankrad i verksamheten (Thornton 2013:76ff). Att barnen värderas utifrån poängsystem visar hur marknadslogiken agerar värderande för arbetsbelastningen inom verksamheten (Pollitt & Bouckaert 2004:7ff). Att uttrycka sig genom marknadsekonomens termer och applicera tänket av konkurrens tydliggörs i relation till att finna pedagoger att anställa. Förskolecheferna beskriver förskolepedagoger som ett bristyrke där konkurrensen mellan kommuner och stadsdelar är hög.

Lön, personlig utveckling och pedagogisk profilering används som konkurrensmedel.

Vi ska också kunna ha en bra profilering utåt så måste man lägga in insatser för och få utdelning så att säga (förskolechef)

Förskolechefen i citatet ovan syftar till befordrandet av en pedagog för att få behålla henne i organisationen där insatsen är en högre lön och utdelningen är behållandet av kompetens som även kan kompetensutveckla och handleda pedagoger vidare i sitt arbete. Orden som används utgår från ett marknadsekonomiskt uttryckssätt samt motivationen om profilering vilket visar hur marknadslogiken existerar i sättet att argumentera för beslutet (Rombach & Zapata 2010:18). Dock så är motivationen till behovet av en bra profilering och anställningen utifrån att förstärka den pedagogiska professionen och på det viset en strategi för att reproducera professionslogiken (Suddaby & Viale 2011:436). Uppdraget beskrivs som ett utvecklingsarbete där hen ska hjälpa pedagogerna framåt med den pedagogiska dokumentation och visar hur förskolechefer använder, precis som områdeschefer sig av strategin att anställa specialistkompetens på utvecklingstjänster som en strategi för att förstärka den pedagogiska professionen och därmed förstärka professionslogiken.

Sammanfattningsvis på förskolechefsnivån konstateras att meningsskapandet i relation till måluppfyllelsen är starkt förankrat i pedagogisk professionalism och förskolecheferna använder flera strategier för att förstärka professionalismerna såsom nämnda lärgrupper, seminarier, handledning eller annan kompetensutveckling (Thornton 2013:2ff; Suddaby & Viale 2011:436). Språket samt det sätt som verksamheterna granskas och ska uppfylla sina budgetar speglar dock en starkt närvarande marknadslogik, i synnerhet i relation till beslut som rör ekonomi. Förskolecheferna kan vid ena stunden argumentera till sina pedagoger för att verksamheten ska ta in fler barn för att senare förklara att det inte är det de tror på enligt den forskning de har läst. Dubbelheten speglar hur förskolecheferna hanterar inverkan både marknadslogiken och professionslogiken. Hanterandet blir en accep-

tans för marknadslogikens värden och diskurs i relation till beslutsfattandet i kombination med en konstant strategisk förstärkning av professionslogiken via pedagogisk kompetensutveckling.

I de verksamheter där förskolecheferna har ekonomin helt i balans blir utrymmet större för pedagogisk kompetensutveckling och budgeten ses som ett positivt verktyg för verksamhetens förverkligande. I de verksamheter med ekonomiska utmaningar blir det en större fokus på att komma i ekonomisk balans vilket tar tid från möten som skulle haft pedagogiskt fokus. En skillnad var att, den organisation som inte synligt agerade enligt marknadsmässiga principer agerade i relation till planering av budget på flera år och fick ta med sig sitt över-/ underskott inom tre procent. Cheferna i den organisationen gav sällan uttryck för marknadsmässiga principer utanför granskningen och konstaterade möjligheten att planera på sikt kontra en annan organisation med ett-årsbudgetar där eventuellt överskott förloras för att finansiera andra verksamheter. Med andra ord skapar goda ekonomiska förutsättningar större möjlighet till att utveckla den pedagogiska professionalismen, något som även tycks tillvaratas.

Verksamhetsnivå – Framträdande av logiker

Inom förskolan finns det i grunden två professioner som arbetar med barnen, förskollärare samt barnskötare, nedan benämnda pedagoger. I likhet med cheferna på både områdesnivå och enhetsnivå så pratar pedagogerna genomgående utifrån vad som är bäst för barnen och det pågår en konstant diskurs hur barnens bästa ska uppnås. Ambitionen att förverkliga ett pedagogiskt förhållningssätt för barnen diskuteras likväl i de lärgrupper som leds av förskolechefen som i personalrummet på rasten. Pedagogerna pratar nästan alltid om barnen, både som grupp och på individnivå, alltid utifrån samma utgångspunkt om vad som är det bästa barnen, tron på barnens egen förmåga samt hur man som pedagog kan möta barnen där dom befinner sig. Pedagogernas regelbundna samtal om barnen bidrar till en konstant reproduktion av kulturen i organisationen och organisationens och pedagogernas identitet (Blumer 1998:8; Thornton et. al 2013:86). Värdet om barnens

bästa återkommer som symbol på verksamhetsnivå likt på enhetschefs nivå och områdeschefs nivå (Thornton et. al 2013:6). I citatet som följer uttrycker en förskolas pedagogista vad som gjorde att hon valde att fördjupa sig i en viss pedagogisk inriktning. En pedagogista är en av de specialistkompetenser som förskolecheferna använder i sin verksamhet. Pedagogister verkar som utvecklingsledare av det pedagogiska arbetet med i huvudsak handledning av arbetslag och pedagoger.

Och jag kände ju mycket att för mig handlade det här om olikheter, berikande grunderna som är i Reggio Emilios filosofi med delaktighet och inflytande och människovärdet och att visa barnet respekt. [...] hur kan vi möta barnen för att dom ska lyckas? Hur skapar vi goda förutsättningar för barnen? Och vad är dom intresserade av? Vad är det som fångar dom? Och vad är det som funkar? Ska vi vara i stora grupper eller små grupper? Och att anpassa hela tiden. Där känner jag att jag har fått hela mitt grundtänk i att inte vara styrd i någon organisation eller hur det ska vara. (Pedagogista)

Det pedagogistan beskriver är mötet med den pedagogiska inriktning som hon valt att fortbilda sig inom men det speglar även de frågeställningar som förs i de verksamheter som arbetar utefter inriktningen. Fördjupningen inom pedagogiken stärker inte bara professionalismen på ett organisatoriskt plan utan visar även hur personen anammar organisationens mål som sina egna och internaliserar målen som sina egna (Goffmann 2009:25ff; Styf 2006:10). Ord som möta barnen, fånga intresse, delaktighet, inflytande och människovärde är återkommande och blir symboliska bärare av den pedagogiska inriktningen. De skapar ett språk och en igenkänning pedagoger emellan samt bidrar till att inriktningen är i konstant reproduktion (Blumer 1998:8f; Thornton et al 2013:13ff). Oavsett pedagogisk inriktning i verksamheterna i studien så är det pedagogiska språket återkommande i att reproducera kulturen. Pedagogerna är under konstant fortbildning och i ett konstant lärande vilket bidrar till att de är öppna för förändring, både av verksamheten samt sitt eget agerande. Pedagogerna uttrycker sig själva som verksamhetens verktyg och bekräftar normen av för-

ändringsbenägenhet för verksamhetens bästa. Agerandet och samtalet kan tyda på att professionslogiken är stark i utförandet av verksamhet då rådande logiker styr och vägleder beteenden och handlingar inom organisationer (Thornton et al 2013: 133ff).

För jag tror det handlar väldigt mycket om mötet, att få möjlighet och skapa relationer till barnen och bli sedda [...] det är så mycket olika människor som jobbar som pedagog så man har en sån påverkan på vilket klimat man skapar i sitt förhållnings-sätt, man jobbar med sig själv som verktyg mot människor.
(Pedagog)

Citatet visar hur en pedagog beskriver hur det egna agerandet påverkar klimatet i arbetsgruppen och hur det pågår ett aktivt arbete kring självförbättring. Att vara en del av förändringen är en kultur som är välförankrad och även något som reproduceras från Skolverket i olika former av material som används i den pedagogiska kompetensutvecklingen. Det finns dock stundtals en tveksamhet som framkommer kring att enbart som pedagog förlita sig på att vara det egna verktyget för organisationers uppfyllande av pedagogiska mål.

Jag önskar jag bara var pedagog i den första atmosfären fast jag kände igen mig i alla, klimatet med sina arbetskamrater är viktig för hur barngruppen blir och det är inte alltid lätt att vara cool när vattnet stänker överallt, fast Skolverkets bok speglar ju där en situation 4 barn och 2 pedagoger, vi har ju ibland 17 barn på lunch med vikarie. (Pedagog)

Pedagogen ovan sa nämnda citat under en grupphandledning med avdelningens pedagogista. Texten som pedagogerna läst speglade tre olika atmosfärer av idealtyper för hur pedagoger kan agera och vara i relation till varandra och barnen. En idealisk och positiv atmosfär, en negativ atmosfär och en med blandad med både positiva och negativa aspekter. Pedagogerna uttrycker genomgående under mötet att ambitionen är att vara i en positiv atmosfär med goda relationer till varandra och barnen men hur boken inte speglar verksamheten i verkligheten. De förklarar att det är utmanande med hög arbetsbelastning, stress och sjukskrivningar med vikarier som följd att alltid agera i linje

med hur de vill agera. Det visar att även om pedagogerna arbetar för att reproducera och förstärka professionslogiken så påverkar styrningen via NPM och marknadslogiken hur de utför sin verksamhet. Det betyder att de stundtals agerar inkonsekvent med hur de önskar att agera och handla (Lok 2010:1326).

Det går även att tolka det som att litteraturen från Skolverket implementerar en idealbild för pedagogerna med ett förhållningssätt att det är deras ansvar att ha förmågan att uppnå. Idealbilden blir en symbol för organisationens arbetssätt var individen själv får internalisera dessa mål för att införliva dem (Goffmann 2009:25ff). Det uttrycks även en önskan i olika sammanhang av pedagogerna som arbetar på avdelningarna att politiker och högre chefer skulle närvara i verksamheten för att få en medvetenhet kring effekten av de beslut som fattas. Med andra ord så söker pedagogerna interaktioner för att påverka effekten av beslutsfattandet (Blumer 1998:10f; Thornton et al 2013:128; Jarl 2012:430). Det är inte bara ekonomiska beslut utan även en förståelse för hur utmaningen av implementering av Skolverkets riktlinjer, läroplan, lokala politiska mål och andra visioner som förväntas. Genom inträdet av NPM och en centraliserad styrning så har pedagogerna förlorat möjligheter via lärarorganisationer att påverka politiska beslut (Jarl 2012:442). Däremot så verkar förväntningen att påverka politiska beslut finnas kvar och pedagogerna har inte riktat om till förskolecheferna som är ansvariga för verksamheten kollektivt (Jarl 2012:442). En sak som återkommer är att pedagogerna anser att barngrupperna är för stora, dock så visar citatet nedan hur pedagogerna tar ansvar för att lösa det genom hur de väljer att arbeta med förhållningssätt snarare än att ifrågasätta arbetssituationen. Att gruppernas storlek sätts genom standardiserade mått och kvantifiering är ett uttryck av marknadslogiken och pedagogerna använder pedagogisk professionalism för att lösa utmaningen med större grupper (Pollitt & Bouckaert 2004:7). Pedagogerna använder sin pedagogiska profession så att professionlogiken löser de utmaningar som marknadslogiken skapar.

[...]det kan man ju inte säga att barngrupperna är för stora. Så är det bara tycker jag. 15 ettåringar på 3 personal är för många barn tycker jag. Sen är det ju såklart att hur man organiserar sig vilket förhållningssätt man har, hur man lägger upp en dag. Där har man väldigt mycket frihet som en pedagog. Där kan ju jag var inne och prata och reflektera med pedagogerna och titta hur det fungerar och hur man kan förändra, hur man kan dela upp sig utifrån den barngruppen och det dom har så det är ett flyt liksom. Vart vilar barnen? Hur tar dom sig från bordet? Tvättar sig? Hur gör man ett flyt i det? Hur rör dom sig i rummet? Hur använder dom miljöerna? Vilket material fångas dom av? Det är mer det jag kan titta på då [...] (Pedagogista)

Pedagogistans beskrivning i citatet ovan visar att hen upplever att det inte finns utrymme i diskursen att kritisera storleken på barngrupperna. Det kan vara för att hen inte upplever var i organisationen denna kritik ska riktas och om det skulle göra skillnad. Det är samtidigt i hens uppdrag att hjälpa pedagogerna framåt i sitt arbete vilket kan skapa en bakbundenhet att kritisera storleken. Kritiken blir då indirekt ett underkännande av det egna och arbetsgruppens förmåga vilket inte är i överensstämmelse med hur organisationen och pedagogerna ser eller vill se sig själva (Jenkins 2008:18; Thornton et al 2013:86). Citatet visar även hur pedagogerna kan arbeta med barngruppen, beskrivningen visar en kombination av en pedagogisk miljö som främjar rätt rörelse och beteende av barnen samtidigt som fler barn skapar fler standardiseringar. En lösning av standardisering kan exempelvis vara att barnen slussas i mindre grupper via kapprum vid byte från ute till inne lek eller organisera blöjbyte på särskilda tider enligt löpande band-principen. Pedagogerna skapar med andra ord standardiseringar och effektiviseringar för att uppnå effekt av verksamhetens mål och resultat-styrning (Pollitt & Bouckaert 2004:7ff :286ff) Samtidigt som pedagogerna hanterar effekterna av större barngrupper, en effekt som visade sig på förskolechefsnivå utgår från att nå budgetmål, så uttrycker inte pedagogerna någon större medvetenhet eller intresse kring ekonomin.

[...] rektorerna dom har ju mer det här att dom ska ju få ihop sin budget, och barnen ska in, och personalen finns bara, dom ska bara förhålla sig till det här. Jag vet inte men på något sätt

tänker jag lite att man själv har ju inte det ansvaret. Jag är ju inte något budgetansvar. (Pedagog)

Pedagogerna är medvetna om budgetens krav på balans samtidigt som det är accepterat och genom observationerna har ingen större ekonomisk friktion visat sig. Med andra ord så har pedagogerna accepterat att det är marknadslogiken som styr beslutet kring antalet barn och ser inte att det ryms inom pedagogernas ansvar. De konstaterar även att det är chefens roll att få budgeten i balans och på det viset kan det tolkas att även de närmsta cheferna är maktlösa i det avseendet sett utifrån pedagogernas perspektiv. Det förklarar även varför det är högre chefer och politiker som de önskas få besök av i verksamheten, att de inte ser det som ett läge som förskolechefen kan påverka. En del vad det kan bero på kan vara att förskolecheferna stundtals i sammanhang mobiliserar pedagogerna till att acceptera förändringar i verksamheterna med att härröra till beslut ovanifrån och påvisa att det är utanför deras kontroll.

Sammanfattning av relationen mellan marknadslogiken och professionslogiken

Samtliga organisatoriska nivåer i studien präglas av både marknadslogiken och professionslogiken. Oavsett organisatorisk nivå så framträder professionslogiken ur meningsskapande och mobilisering via lagstiftning, läroplan och aktuell forskning inom ämnet. Det visar sig i samtal och diskussioner med symboler och värden utifrån barn och lärande. Likt professionslogiken framträder på samtliga studerade organisatoriska nivåer framträder marknadslogiken, tydligast i relation till beslutsfattande. Marknadslogiken framträder via NPM i kvantifieringar, mål- och resultatstyrning, kvalitetssäkring och idén om mer verksamhet för mindre resurser. Det som skiljer nivåerna åt är hur mycket de olika logikerna framträder och i vilken form. Verksamheterna har även internaliserat systematiskt kvalitetsarbete på samtliga nivåer vilket kan ses som ett anpassat NPM-verktyg likt implementering av styrning i form av utvärderingsbaserad kvalitetssäkring i Schweiz (Hangartner och Svaton 2013:364).

Relationen mellan logikerna och dess olika organisatoriska nivåer

På områdeschefsnivå ter sig professionslogiken starkare i beslutsfattandet än på förskolechefsnivå. Det kan vara en effekt av att det ekonomiska ansvaret för enheterna är delegerat till förskolecheferna att skapa verksamhet inom respektive ram. Det skapar en större frihet att agera inom professionslogiken än på förskolechefsnivå där marknadslogiken blir mer närvarande. Om det är på områdesnivå högre hustal eller pöängsystem beslutas så är det förskolecheferna som har

i uppdrag att verkställa det i verksamheterna varav det framträder i många av förskolechefernas möten och samtal.

I enheter med god ekonomi nämns enbart ekonomin som verktyg och det ter sig som att professionslogiken styr i vissa fall både meningsskapandet, mobiliseringen och beslutsfattande. Det är ett tecken på att förskolecheferna har adopterat båda logikerna då ett beslutsfattande utan NPM och marknadslogiken, i dess mest extrema form, skulle skapa verksamheten efter barnens behov och räkna på kostnaden i efterhand och därmed få medel som täcker (Lok 2010:1331). Det skapar motstridiga identiteter som märks då förskolecheferna beslutar om fler barn i grupper för att senare förklara att det står emot allt de tror på utifrån sin profession (Lok 2010:1326). Dock menar Lok att adoption är något tillfälligt varav resultatet i studien snarare visar en abdikation inför ett beslutsfattande utifrån marknadsmässiga principer. Jarl menar att införandet av NPM och en centraliserad styrning med rekrytering från lärarkåren genererar konflikter i gällande värderingar och ideal vilket i sin tur bidrar till hög omsättning av chefer (Jarl 2012:443). Likaså konstaterar Hansen att en ledares professionella normer kan krocka med användandet av NPM-verktyg (Hansen 2011:773). Det betyder att antingen anammar förskolecheferna en form av tillfällig adoption alternativt konstant abdikation för att hantera logikerna eller så är det möjligt att de går vidare till annat arbete. Med andra ord, lär de sig inte hantera dubbelheten med logikerna kan de inte agera inom logikerna.

Meningsskapande och mobilisering tycks ske utifrån professionslogiken, energi och resurser på kompetensutvecklande strategier för att se till att den pedagogiska professionen är i konstant reproduktion. När professionslogiken möter marknadslogiken möter vinner i stort sätt alltid marknadsmässiga principer i beslutsfattandet. Min uppfattning är att även de enheter med god ekonomi och som inte synbart beslutar enligt marknadslogiken skulle hantera ett sämre ekonomiskt läge enligt samma principer. En bidragande faktor till den uppfattningen är att den egna professionens styrning via granskning och material visar faktorer och uttryck i form av kvantifiering, nyttomaximering och effektivitet samt att den egna professionens verktyg utgår

från Skolverkets standardisering av kvalitetsgranskning. Det framkom även hur förskolecheferna förenklade och standardiserade dokumentationsprocesser för att möta ökade krav på dokumentation inför granskning. Det visar hur förskolecheferna hanterar marknadslogikens tryck av verksamhetsanalys och anpassar den till verksamheten (Hangartner och Svaton 2013:364). Därmed är det svårt, om inte omöjligt, för enskilda organisationer att ställa sig utanför ett system och de interaktioner som är del av Skollagen, Skolverkets och läroplanens socialiseringsprocess och värden (Alvesson 2013:27ff; Blumer 1998:8f; Simon 1997:117; Thornton et. al 2013:10ff). Vad som däremot framkom var, då ekonomisk möjlighet fanns, valde alltid deltagarna att rikta fokus till att genomföra pedagogisk professionalism.

På verksamhetsnivå hanteras effekten av marknadslogikens synsätt och den konstanta medvetna implementeringen av professionslogiken. Ansvar för att lyckas att skapa verksamhet symboliseras av uttrycket, *"en förskola i kvalitet"* och upplevs många gånger av deltagarna att ligga på dem och deras personliga förmågor. Till sin hjälp har de även specialistkompetens för att använda dessa förmågor fullt ut för barnen och verksamhetens bästa. De använder sin pedagogiska förmåga i kombination med specialistkompetens genom att skapa ett förhållningssätt som hanterar en ökning av barnantal i verksamheten med hjälp av standardisering. Det kan tolkas som att på verksamhetsnivå är marknadslogiken som starkast och effekten av att professionslogiken konstant förstärks blir i slutändan enbart ett verktyg för nyttomaximering.

Strategisk förstärkning av professionslogiken

På samtliga nivåer används strategier för att förstärka den pedagogiska professionen och därmed professionslogiken. Suddaby och Viales menar att det är i fyra områden som yrkesutövare använder för att förstärka professionen, användande av expertkunskap och legitimitets, socialt kapital och kompetens, nya regler och standarder samt bidra till reproduktion av dessa (Suddaby & Viales 2011:436f). Strategier

för att förstärka professionen kommer även till uttryck under observationerna och intervjuerna. Områdescheferna använde sin expertkunskap för att legitimera hur de ville att utformningen av fördelningssystem skulle se ut samtidigt som de även tillsatte specialistkompetens i form av utvecklingsledare för att förverkliga organisationens mål. Det bidrar till att det blir fler aktörer på arenan som kan bidra till reproduktionen av den professionella logiken. För att kunna använda sig av sin expertkunskap var det vanligt att de själva såg till att vara i ett sammanhang av lärande, via fortbildning, nätverk och seminarier. I ett par av organisationerna valde även områdescheferna ut vilken litteratur som skulle behandlas inom kompetensutveckling längre ner i organisationen, litteratur kopplad till Skolverket alternativt Rektorsutbildningen.

På enhetschefs nivå använde sig förskolecheferna av samma strategier som områdescheferna, i synnerhet anställandet av specialistkompetens och kompetensutveckling. Det är möjligt att se rektorsutbildningen som en förstärkning av chefsprofessionen vilket kan innebära en tydligare delning mellan verksamhet och chef. Det kan ses som en strukturell strategi för att skapa fler aktörer för att reproducera professionalismerna (Suddaby & Viales 2011:436f). Den minskade professionella autonomin som en styrning via NPM medför kan även bidra till att förskolechefer avprofessionaliseras (Freidson 2001:128ff; Jarl 2012:430) I relation till det kan skapandet av en chefsprofession både ses som en strategi för att hantera svårigheten att möta konflikterna i ideal och värderingar samt som ett maskering av avprofessionaliseringen kring organiseringen av förskolan.

Pedagogerna på verksamhetsnivå använder sin pedagogiska professionalism för att hantera effekterna av den nyttomaximering som NPM skapar. Det betyder att pedagogerna använder sin expertkunskap samt får tilldelat extra resurser i form av specialister och kompetensutveckling för att hantera marknadslogiken. Samtidigt som det är en strategi för att förstärka professionalismerna så blir det en reproduktion av att anpassa sig till att arbeta under marknadsmässiga principer (Suddaby & Viales 2011:436f; Thornton et al. 2013:128). Varje anpassning i verksamheterna och av pedagogerna bidrar till en anpassning

av att använda professionen för att förverkliga NPM (Simon 1997:294ff; March 1994:57f). Det betyder att få resurser tillsatta för att få hjälp att hantera arbetsituationen ger pedagogerna en upplevelse av stöd som istället cementerar anpassningen.

Avslutande diskussion

I studien har institutionella logiker studerats inom förskolan för att skapa förståelse och medvetenhet för hur institutionella logiker påverkar offentlig organisering och organisationer med syfte att besvara hur och varför institutionella logiker framträder på olika organisatoriska nivåer. För att förklara det avtryck dessa institutionella logiker ger i organisatoriska praktiker och processer skapades två underfrågor som ämnar besvara hur institutionella logiker hanteras av personerna i förskolan, på olika organisatoriska nivåer i olika organisatoriska processer.

Institutionella logikers framträdande och hur de hanteras

Institutionella logiker framträder på olika organisatoriska nivåer genom att professionslogiken och marknadslogiken framträder på samtliga studerade organisatoriska nivåer inom förskolan. De framträder genom att deltagarna å ena sidan arbetar för att basera och skapa sin verksamhet utifrån vetenskap och forskning, och å andra sidan använda marknadsmässiga tekniker för styrning såsom verksamhetsanalys, nyckeltal och maximering av verksamheterna. De dubbla logikerna hanteras av personerna i förskolan genom att på samtliga organisatoriska nivåer arbetar deltagarna för att förstärka professionslogiken. Detta sker främst genom pedagogisk kompetensutveckling och att bidra till en reproduktion av professionslogikens symboler och värden (Alvesson 2013:27ff; Blumer 1998:8f.). Marknadslogiken framträdde genomgående i verksamheterna på samtliga nivåer i relation till styrning och granskning. Den framträder i denna studie främst på enhetschefsnivå. Det kan bero på att det är främst på enhetschefsnivå som exekutiva beslut och ansvaret för granskning observerats. De dubbla logikerna hanteras på olika organisatoriska nivåer och i olika processer genom att på samtliga nivåer arbetar deltagarna strategiskt

för att förstärka den pedagogiska professionen i relation till marknadslogiken. Den pedagogiska professionen är då i konstant reproduktion och i konstant process. Att professionslogiken är i konstant process med marknadslogiken närvarande betyder att professionen påverkas och därmed skapas en anpassning för att uppfylla marknadsmässiga tekniker. Anpassningen till marknadslogiken består av en kombination av standardiserande och effektiviserande handlanden, ofta med hjälp av kunskapen från den pedagogiska professionalismen. Det pedagogiskt professionella handlandet bidrar på det viset till att möjliggöra genomförandet av förändringar och interventioner utifrån styrningen av marknadsmässighet. Det betyder att det strategiska arbetet att förstärka den pedagogiska professionalismen även får effekt på uppfyllandet av marknadsmässiga principer. Med andra ord professionslogiken möjliggör ett genomförande av marknadslogiken.

Deltagarna hanterar logikerna genom att förstärka den pedagogiska professionalismen, både strukturellt och individuellt vilket skapar en ambivalens som tydligast framkom på enhetschefsnivå. Att ambivalensen framträder tydligast på enhetschefsnivå kan bero på dubbelheten i deras uppdrag, att vara pedagogiska ledare genom marknadsmässiga styrtekniker. När beslut skulle genomföras i konflikt med den pedagogiska professionen uppvisades inkonsekventa handlande och resonemang vilka visar tecken på adoption (Lok 2010:1331). Då även adoptionen är i konstant reproduktion i relation till existerandet av förskolans dubbla logiker finns en risk adoption övergår i en konstant abdikation inför cementerandet NPM-s styrtekniker inom pedagogisk professionalism.

I relation till det teoretiska perspektivet av institutionella logiker

Det går att tolka marknadslogiken som den dominerande logiken och att den pedagogiska professionalismen är sekundär då det är marknadslogiken som till största del styr handlandet kring beslutsfattande (Goodrick 2002:664). Det går även att tolka det som att logikerna är

under tillfällig vapenvila genom att deltagarna på samtliga organisatoriska nivåer, mer eller mindre, använder sig av adoption (Lok 2010:1331; Reay & Hinings 2005:375). Det finns kontextuella skillnader på olika organisatoriska nivåer som på det viset skapar skillnader i hur logikerna kommer att utvecklas (Goodrick och Reay 2011:377). Thornton et. al. menar i likhet med Goodrick att två logiker inte samexisterar under en längre tid utan att en logik slutligen dominerar andra logiker samtidigt som de konstaterar att upprättandet och reproducerandet av existerande institutionella logiker påverkar reproducerandet av institutionella ordningar (Thornton et al 2013: 120f). Det betyder att när en organisation präglas av dubbla logiker tillräckligt länge för att påverka handlanden, värden och beslut så kan det bidra till reproduktion av en ny institutionell ordning, därmed framträdande av en ny logik.

Framträdandet av både marknadslogiken och professionslogiken och hur den hanteras kan tolkas som att de existerar i en samexistens eller med andra ord att de har hybridiserats sig till en gemensam institutionell logik. Enligt Thornton et. al kan en institutionell logik generaliseras utifrån parametrar av grundmetafor, källa till legitimitet, auktoritet och identitet samt grunden för norm, uppmärksamhet, strategi, informella kontrollsystem och ekonomiskt system (Thornton et. al 2013:72f). I en ny logik kan den genomgående diskursen om vad som är det bästa för **barnen** ses som en grundmetafor för organisering av förskolan. Det betyder att logiken av att genomföra offentlig verksamhet vilar på värdet av vad som är i verksamhetens och dess brukares bästa intresse, med andra ord medborgarna som nyttjar verksamheten. Källan till organisationens legitimitet utgår till stor del av dess professionella utförande, mätt i granskning av verksamheten, inre eller extern. Inom utbildningsväsendet är den nationella granskningen exempelvis Skolverket eller OECD och deras granskning återkommer även i relation till auktoriteten men då även kopplat till ekonomisk måluppfyllelse. Identiteten inom logiken av offentlig verksamhet utgår från den egna professionalismen där normen förankras i att förverkliga den. I studien visar sig detta genom en pedagogisk

professionalism där normen är lärandet och förverkligandet av pedagogiken oavsett förutsättningar, dock sker det i praktiken på grunder utifrån marknadslogiken. Status kommer av att lyckas med det professionella förverkligandet inom ekonomisk balans och strategin är verksamhetsmaximering via ökad professionalism vilket bidrar till en form av verksamhetskapitalism.

Grunden i marknadslogiken är vinstmaximering och utdelning varav marknadslogiken enbart kan ses influera offentlig förvaltning med aldrig dominera. Dominansen av NPM och marknadsanpassade strategier kan istället ses stå i samklang med en sparlogik som utgår från "bästa möjliga verksamhet till minsta möjlig peng". Överskottet blir dock inte automatiskt vinst utan kan bli förlorat budgetutrymme nästkommande år. För att uppfylla denna logik används och förstärks professionen vilket medför att sparlogiken samexisterar med professionslogiken. Professionslogiken blir däremot klämd utav att beslutsfattande sker utifrån sparlogiken. Sparlogikens dominans över professionslogiken medför frustration inom organisationen på samtliga organisatoriska nivåer för svårigheten att förverkliga den pedagogiska professionen. Det visar sig bland annat på verksamhetsnivå, att det upplevs svårt att rekrytera forskollärare samt upplevelsen av hög arbetsbelastning ohälsa och höga sjukskrivningstal. På enhetsnivå visar det sig i dubbla identiteter och inkonsekventa åsikter där förskolecheferna kläms mellan uppdraget av en budget i balans och sin professionella expertkunskap.

I relation till offentlig förvaltning och vidare forskning

Tidigare forskning visar inträdet av marknadsmässiga tekniker i offentlig förvaltning och dess effekt på professioner och professionalisering inom offentlig verksamhet (Freidson 2001:128ff; Jarl 2012:430; Pollitt & Bouckaert 2004:7). Denna studie är genomförd med förskolan som exempel på offentlig organisering där kopplingen till tidigare forskning visar att studiens resultat även kan ses som ett exempel på offentlig organisering inom välfärdsyrken. Utifrån tidigare forskning och via studiens resultat kan konstateras att organisering av offentlig

förvaltning möts av olika logiker och därmed skapas strategier för att hantera dessa. Organisering och styrning inom offentlig verksamhet av sjukhus, militär eller skolor möter utmaningar med flera institutionella tryck, det påverkar individerna inom kontexten, deras handlande och därmed påverkar det även utveckling av offentlig organisering och styrning, professionalism och strategiska handlanden (Dent 2003:123; Skærbæk och Thorbjørnsson 2007:17ff; Suddaby & Viale 2011:436f).

Studien, i kombination med tidigare forskning, visar att flera logiker inom organisering av offentlig förvaltning medför att individerna inom logikerna skapar strategier för att hantera dessa, både för organisationen och för sin egen del. Strategier som ibland uppfyller det tänkta målet som att förstärka en profession och ibland uppfyller det ett förstärkande för den logiken som är tänkt att motarbetas. Förståelse för hur dessa strategier och mekanismer verkar i relation till existerande institutionella logiker kan medvetandegöra beteenden och därmed bidra till förståelse för vilket förhållningssätt en organisation vill förstärka. Studien ger inget svar på hela frågan om institutionella logiker inom förskolans organisering och offentliga förvaltning utan en bild av vad som framkommit i relation till studiens deltagare och deras organisationer. Medvetenheten kring adoption och omedvetet förstärkande av fel logik kan dock ge insikter även för andra organisationer vari flera logiker framträder. Studien har skapat vidare frågor kring adoption och vilken effekt det kan få på organiseringen av offentlig förvaltning. Betyder en längre tids agerande genom adoption en konstant abdikation av den egna professionen? En intressant aspekt i relation till adoption är skapandet av chefsprofessioner inom offentlig förvaltning och dess implikationer avprofessionalisering samt genomförandet av marknadsmässiga tekniker. Det skulle vara intressant att vidare studera relationen mellan hanterandet av dubbla logiker och effekten av dess strategier och vilken effekt det får på verksamheter med skapandet av chefsprofessioner i relation till detta.

Referenslista

- Abbott, A. D. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Alver, B. G., Øyen, Ø., & Torhell, S. (1998). *Etik och praktik i forskarens vardag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture (2:a uppl.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Blumer, H. (1998/1969). *Symbolic interactionism*. Los Angeles: California Press.
- Brante, T. (2009) Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner
In *Vetenskap för profession* p.15-34 Högskolan i Borås.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. (3:e uppl.)*. London: SAGE.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Studentlitteratur, Lund.
- Dent, M. (2003). Managing doctors and saving a hospital: Irony, rhetoric and actor networks. *Organization*, 10(1), 107-127.
doi:10.1177/1350508403010001379
- DiMaggio, Paul J. och Walter W. Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality i *Organizational Fields*. *American Sociological Review*, Vol. 48(2) 147-160.
- Friedland, Roger och Alford, Robert (1991) Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions i *The Institutionalism in Organizational Analysis* (Red.) DiMaggio, Paul J. och Walter W. Powell. Chicago: University of Chicago Press. Freidson, E. (2001). *Professionalism. The Third Logic*. Chicago, The Chicago University Press.
- Goffman, E., Andersson, S. Å., Bergström, S., & Nilson, G. (1998). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik (4. uppl. ed.)*. Stockholm: Prisma.

- Goodrick, E. (2002). From management as a vocation to management as a scientific activity: An institutional account of a paradigm shift. *Journal of Management*, 28(5), 649-668. doi:10.1016/S0149-2063(02)00160-5
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416. doi:10.1177/0730888411406824
- Guvå, G., & Hylander, I. (2003). *Grundad teori: Ett teorigenererande forskningsperspektiv* (1. uppl.). Stockholm: Liber.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3:e uppl.). London: Routledge.
- Hangartner, J., & Svaton, C. J. (2013). From autonomy to quality management: NPM impacts on school governance in Switzerland. *Journal of Educational Administration and History*, 45(4), 354-369. doi:10.1080/00220620.2013.822352
- Hansen, J. R. (2011). Application of strategic management tools after an NPM-inspired reform: Strategy as practice in Danish schools. *Administration & Society*, 43(7), 770-806. doi:10.1177/0095399711417701
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori: Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarl, M., A. Fredriksson, et al. (2012). "New Public Management in Public Education: A catalyst for the professionalization of Swedish school principals" *Public Administration* 90(2): 429-444.
- Jenkins, Richard (2008) *Social identity*. 3: uppl. Oxon: Routledge.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335.
- March, J. G., & Heath, C. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- Meyer, John W. & Brian Rowan, (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2) 344 -363.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis* (2.,[rev. and updat] ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pripp, O. (1999). Reflektion och Etik i (red) Kaijser, L., & Öhlander, M. *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

- Reay, T., & Hinings, C. R. (. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384. doi:10.1177/0170840605050872
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. doi:10.1177/0170840609104803
- Rombach, B., & Zapata, P. (2010). Management-Speak (red). Rombach, B., & Zapata, P. *The rise of management-speak*. Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.
- Rönnberg, L. (2014). Justifying the need for control. motives for swedish national school inspection during two governments. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(4), 385-399. doi:10.1080/00313831.2012.732605
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2:a uppl.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organisations (4. [rev.] ed.). New York; London: Free Press.
- Skærbæk, P., & Thorbjørnsen, S. (2007). the commodification of the danish defence forces and the troubled identities of its officers. *Financial Accountability & Management*, 23(3), 243-268. doi:10.1111/j.1468-0408.2007.00428.x
- Skolinspektionen (2015) *En vanlig dag i förskolan - Gruppstora, personaltäthet och trygghet. Flygande granskning 402-2014:6460*. Hämtad från <http://www.skolinspektionen.se>
- Skolverket (2015) *Rektorsprogrammet MÅLDOKUMENT 2015–2021*. Hämtad från <http://www.skolverket.se>
- Stenläs, N. (2009) En kär i kläm – Läraryrket mellan professionella ideal och statliga reformideologier. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO) 2009:6.
- Styf, M.,(2006). *Educational leadership in pre-school: A leadership in transition*. Fakulteten för humanvetenskap, Mittuniversitetet, & Institutionen för utbildningsvetenskap
- Styf, M., (2012). Educational management for an educational activity?: About the municipal pre-school management and leadership structure in Sweden. Fakulteten för humanvetenskap, Mittuniversitetet, & Institutionen för utbildningsvetenskap
- SFS (1991:900). Kommunallag. Stockholm: Finansdepartementet
- SFS 2010:800. Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

- Skolverket (2011). *Läroplan för förskolan Lpfö 98*. (2., rev. uppl.) Stockholm: Skolverket Hämtad från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2442>
- Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59(4), 423-442. doi:10.1177/0011392111402586
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133

Förvaltningshögskolans rapporter: (pris inkl porto+moms)

16:137 Hanna Hellgren	90:-
<i>Mellan pedagogisk professionalism och marknadsmässiga tekniker – Institutionella logiker i organisering av förskolan</i>	
15:136 Nazem Tahvilzadeh	140:-
<i>Socialt hållbar stadsutveckling? Stadsdelsnämnderna, stadsutvecklarrollen och sociala konsekvensanalyser i planeringen av Göteborgs stad.</i>	
15:135 Gustaf Kastberg	140:-
<i>Ändamålsenlig organisering. Förvaltningsstruktur, målkomplexitet och förändrad omvärld</i>	
15:134 Inga-Lisa Adler	140:-
<i>Medskapardemokrati. Interaktiva styrningsprocesser och medskapande dialogarbetsätt</i>	
15:133 Johan Sandén	140:-
<i>Mer papper, klokare barn? Hur lärares administrativa arbete kan påverka kvaliteten i skolan</i>	
15:132 Andreas Lundstedt	140:-
<i>Styrmedlens outtalade politik. En av studie av New Orleans kulturekonomiska landskap</i>	
15:131 Kristofer Johansson	90:-
<i>Den svenska polisens yrkeskultur. En studie av polisstudenters utbildningslitteratur</i>	
14:130 Oliver Bjerhem och Peter Rundblom Andersson	140:-
<i>Är ni med på noterna? En studie om kommunala redovisningsval och notavvikelser</i>	
14:129 Anna Laurell och Jessica Moström Axelfelt	140:-
<i>The Socio-Economic Impacts of CSR. A Case Study of Swedish-related Companies and Corporate Social Responsibility in Vietnam</i>	
14:128 Louise Holm och Osvaldo Salas	90:-
<i>Investeringskalkyl och beslutsteori. Verktyg för beslutsfattande under osäkerhet</i>	
13:127 Maja Rhodin Edlund	140:-
<i>Where did all the women go? Representation of women and men in the Standing Committees of the European Parliament</i>	
13:126 Erik Bergman	140:-
<i>Interkommunal samverkan – en nödvändig lösning på kommunala utmaningar</i>	
13:125 Angelica Börjesson och Marcus Starcke	140:-
<i>Politiska granskare. Den kommunala revisionens roll för kommunalt ansvarsutkrävande</i>	
12:124 Mats Bengtsson och David Karlsson	140:-
<i>Demokratins svängrum. Lokalpolitikens roll i den specialreglerade verksamheten</i>	
12:123 Osvaldo Salas	90:-
<i>Samhällsekonomiska utvärderingar</i>	
12:122 Marcus Johansson	140:-
<i>De som jagar makt mellan himmel och jord. – Om det civila samhällets roll vid implementeringen av jaktpolitiska EU-direktiv.</i>	

11:121 Oskar Johansson	
<i>Lika men olika? – redovisning av effektivitet inom statliga myndigheter</i>	140:-
11:120 Louise Skoog	
<i>Alla följer partilinjen – en studie om hur kommunpolitiker tolkar sitt mandat i praktiken</i>	140:-
10:119 Osvaldo Salas, César Villanueva och Rebecka Villanueva Ulfgård	
<i>Välfärdspolitik under utveckling i Mexico</i>	90:-
10:118 Petra Svensson	
<i>”Den nya svenskinspireerade föräldrapenningen har haft avsedd verkan” – En studie av den tyska föräldraförsäkringens förändring ur ett jämställdhetsperspektiv</i>	140:-
10:117 Andrea Egerlundh och Isabella Enbågen	
<i>När det ideella blir offentligt... eller när det offentliga blir ideellt</i>	140:-
<i>En jämförande studie om möjligheten till ansvarsutkrävande i governance tidevarv</i>	
10:116 Elin Jakobsson	
<i>Global Policy Making on Climate Refugees – What is the Problem?</i>	90:-
10:115 Sara Bansmann	
<i>Bör staten försvara sig mot sina antagonister? Moderaternas och Socialdemokraternas ställningstaganden i FRA-frågan</i>	90:-
10:114 Margareta Lundberg Rodin	
<i>Chefer i korstryck. Att hantera krav i politiskt styrda organisationer</i>	140:-
10:113 Moa Aronsson	
<i>Medfinansiering Om relationen mellan stat och kommun i infrastrukturprojekt</i>	90:-
10:112 Richard Vahul	
<i>På väg mot en förbättrad kommunal redovisning. Konsekvenser av ett förändrat balanskrav</i>	140:-
09:111 Osvaldo Salas	
<i>Från utoandningsland till invandringsland. En analys av migrationsströmmar till och från Chile.</i>	90:-
09:110 David Ljung	
<i>Does Network Management Matter? The Coordination of Integration Policy Delivery at the Local Level in Sweden</i>	140:-
09:109 Johan Strömblad	
<i>Kan nätverksstyrning förenas med folkstyre? Stadsbyggnad, governance och demokrati i planeringen av Norra och Södra Älvostranden i Göteborg</i>	90:-
09:108 Gustaf Rönneklev	
<i>Att kasta pengar i sjön? En undersökning av nystartsjobbets direkta undanträngningseffekter</i>	90:-
09:107 Adiam Tedros	
<i>Lokala krisaktörer – Katastrofolontärer eller profitörer? Den lokala krishanteringen i två kommuner under stormarna Gudrun och Per.</i>	140:-
08:106 Annika Berggren	
<i>Jämn könsfördelning på höga chefsnivåer. En studie om framgångsfaktorer</i>	140:-
08:105 Christina Alvelins och Gabriella Sjöman	
<i>Vem tar ansvar för de nollplacerade? Om rehabilitering och försörjning för sjuka utan inkomst</i>	140:-

08:104 Nathalie Munteanu	
<i>Det bästa av två världar. - En studie om kommunala självstyrande skolor som hybrider i det svenska utbildningssystemet.</i>	90:-
08:103 Helena Öhrvall	
<i>De nya moderaterna? Om moderaternas socialpolitik i retorik och praktik under perioden 1999-2007</i>	90:-
08:102 Lotta Valinder	
<i>Pengar är inte allt. En studie av fyra högstadieskolor i Mellansverige.</i>	140:-
08:101 Niklas Andersson	
<i>De som fiskar efter makt. Om svensk fiskepolitik och intresseorganisationernas inflytande.</i>	140:-
08:99 Andreas Ivarsson	
<i>Från Gudrun till Per – om kommunal krishantering, erfarenheter och förändring</i>	140:-
08:98 Lars Johansson	
<i>Tjänsteförseelse - Disciplinansvar och påföljder i rättspraxis</i>	140:-
08:97 Mathias Henriksson	
<i>Arenapolitik på 2000-talet – om kommuner som bestämmer sig för att satsa på en ny idrotts- och evenemangsarena</i>	140:-
08:96 Staffan Kling	
<i>Organisationskulturens betydelse för hantering av tomrum</i>	140:-
07:95 Andreas Gustavsson och Stefan Laang	
<i>Prat och handling – en studie om kommunernas pensionsredovisning.</i>	140:-
07:94 Osvaldo Salas	
<i>Miljöhänsyn lönar sig. Samhällsekonomiska följder av luftföroreningsminskningen i två peruanska städer: En cost-benefit-analys.</i>	90:-
07:93 Marie Persson	
<i>Lojalitet & Konflikt. - En studie av förstalinjenchefens delade lojalitet inom hemtjänsten.</i>	90:-
07:92 Emil Gustafsson, Michael Nilsson	
<i>Varför bäst i klassen?</i>	90:-
<i>– En jämförandestudie av högstadieskolor i Göteborg</i>	
07:91 Adrian Nählinder	
<i>"Nej, gudskelov". Om (förekomsten av) styrning och påverkan av hur professionella organisationer arbetar med högskolans tredje uppgift.</i>	140:-
07:90 Osvaldo Salas	
<i>Rörligheten på arbetsmarknaden bland invandrare. En litteraturoversikt.</i>	90:-
07:89 Daniel Bernmar	
<i>Aktörer, nätverk och spårvarnar: EN studie i organiserandet av ett trafikpolitiskt projekt</i>	90:-
07:88 Viveka Nilsson	
<i>Genusperspektivet vid Sahlgrenska akademien</i>	90:-
06:87 Lena Lindgren	
<i>Arbetsmarknadspolitik "på det nedersta trappsteget". En utovärdering av projekt ENTER.</i>	90:-
06:86 Sara Brorström	
<i>Något utöver det vanliga - en studie av sex kommunala projekt.</i>	140:-
06:85 Jane Backström	
<i>Inget är för evigt - en studie av sextimmarsdagen i Kiruna.</i>	140:-

06:84 Pierre Donatella	
<i>Bra och dåliga årsredovisningar - En studie om kvalitetsskillnader.</i>	140:-
06:83 Vicki Johansson red.	
<i>Tillsynens mångfasetterade praktik inom det sociala och hälso- och sjukvårdsområdet.</i>	140:-
06:82 Anders Björnsson	
<i>Max Weber - inblickar i en tid och ett tänkande.</i>	90:-
06:81 Alexander Baena	
<i>Varför slösas det samtidigt som det sparas? - en studie om budgetproblematik i kommunal verksamhet.</i>	90:-
06:80 David Karlsson	
<i>Den svenska borgmästaren. Kommunstyrelsens ordförande och den lokala demokratin.</i>	140:-
05:79 Kerstin Bartholdsson	
<i>Tre nyanser av grönt: Om betydelsen av kommunala miljöchefers personliga engagemang för miljön.</i>	140:-
05:78 Björn Brorström, Stellan Malmer, Viveka Nilsson	
<i>Varför tillväxt i kommuner? En studie av nyckelaktörers uppfattningar</i>	90:-
05:77 Thomas Vilhelmsson	
<i>Kommunala pensionsavsättningsbeslut.</i>	90:-
05:76 Henry Bäck, Folke Johansson & Adiam Tedros	
<i>Ledarskap och lokalsamhälle i lokal politik - Fyra politiska initiativ i Göteborg och Stockholm i komparativ belysning.</i>	140:-
05:75 Östen Ohlsson & Björn Rombach	
<i>Den friska organisationen.</i>	90:-
05:74 Henry Bäck, Nina Granqvist, Siv Sandberg, Sundback	
<i>Svenskt och finskt i kommunerna.</i>	140:-
5:73 Charlotta Ekman	
<i>Varför görs det ris i Åhus? Om mötet mellan näringslivspolitik och etableringsstrategi.</i>	140:-
05:72 Sven Siverbo (red.)	
<i>Evolutionsteori för offentliga organisationer.</i>	140:-
05:71 Nazem Tahvilzadeh	
<i>Minoritetsmedier i Göteborgs Stad. En studie om integration, makt och icke-beslut i stadspolitiken.</i>	140:-
05:70 Sven Siverbo	
<i>Inkomstutjämning och kommunalekonomiska incitament</i>	90:-
05:69 Andreas Ivarsson	
<i>På väg mot paradoxala resultat? En studie av möjligheter till ökad handlingskraft genom resultatstyrning av sektorsövergripande frågor inom statsförvaltningen med jämställdhetspolitiken som exempel.</i>	140:-
05:68 Sofie Cedstrand	
<i>Idealism till salu? Om ideella organisationers strategival och dess demokratiska betydelse.</i>	140:-
04:67 David Karlsson & Carina Andersson	
<i>84% män. Kvinnor och män i kurslitteraturen.</i>	60:-
04:66 Björn Brorström & Sven Siverbo	
<i>Skattehöjning enda lösningen? Om ekonomiska problem och behov av avceremonialisering och självständighet.</i>	60:-

04:65 Anders Falk	
<i>Varför lyckades Geriatriken? En fallstudie av två verksamhetsområdens implementering av</i>	60:-
<i>balanserad styrkort inom hälso- och sjukvården.</i>	
04:64 Daniel Lindin & Josip Mrnjavac	
<i>Varför blir det detta pris? En studie i hur kommuner sätter sina tomtpriser.</i>	60:-
04:63 Elisabeth Ravenshorst	
<i>Den sensuella organisationen . Ett perspektiv på kommuner och dess chefskap.</i>	60:-
04:62 Katrin Söderlind	
<i>Målstyrning av grundskolan. En fallstudie i Partille kommun.</i>	60:-
04:61 Henry Bäck och Maritta Soininen	
<i>Politisk annonsering eller nätverkande? Uppföljning och utvärdering av partiernas</i>	60:--
<i>särskilda informationsinsatser till invandrareväljare vid 2002 års val.</i>	
04:60 Anette Gustafsson	
<i>Vem är feminist? Om politiska könsideologier i svensk kommunpolitik.</i>	60:-:-
04:59 Henry Bäck	
<i>Av de många ett. Västra Götlandsregionens politiker. Partipolitiska och territoriella</i>	60:--
<i>skiljeliner Göteborg: Förvaltningshögskolan.</i>	
04:58 Tobias Johansson	
<i>Kollision eller konfirmation? - Ett möte mellan transaktionskostnadsteori och kom-</i>	60:--
<i>munal äldreomsorg.</i>	
04:57 Anna Berg och Charlotta Fagring	
<i>Internationella reglers påverkan på kommunal redovisning -Ett resultat av anpass-</i>	60:--
<i>ning eller anpassning som ett resultat</i>	
04:56 Aida Alic och Pernilla Wallén	
<i>Centralisera mera? Hur organiseras inköpsfunktionen i en kommun för en bättre</i>	60:-
<i>efterlevnad av LOU?</i>	
03:55 Mats Lindblad	
<i>Perspektiv på europeisk integration i svensk riksdag. Jämförande analyser av riks-</i>	60:-
<i>dagsdebatterna om grundlagsändringarna 1994 och 2003 angående överlåtelse av</i>	
<i>beslutsrätt till EG/EU.</i>	
03:54 Mia Davidsson	
<i>Kommunala upphandlare - En studie om hur de fattar beslut.</i>	60:-
03:53 Mats Bengtsson	
<i>Kvinnor och Män i lokalpolitiken.</i>	60:-
03:52 Peter Arkeväg, Björn Brorström, Carina Andersson och Tobias Johansson	
<i>För bra för för få - Årsredovisningar inom staten.</i>	60:-
03:51 Johan Berlin och Eric Carlström	
<i>Balans eller nonchalans? - En studie av kommuner som beviljats extra finansiellt stöd</i>	60:-
<i>av staten.</i>	
03:50 Roger Andersson	
<i>Praktisk kommunal upphandling.</i>	60:-
03:49 Carina Andersson med flera	
<i>Intervjuer.</i>	60:-

03:48 Kajsa Värna och Birgitta Örnfeldt	
<i>Långlivade förvaltningsschefer - strategier som verkar utan att synas.</i>	60:-
02:47 Paula Rodrigo Blomqvist	
<i>Från assimilation till separation. Den finska invandrargruppens krav på finskspråkig undervisning.</i>	60:-
02:46 Henry Bäck, Gunnar Gjelstrup, Folke Johansson, Jan Erling Klausen (red)	
<i>Lokal politik i storstad - stadsdelar i skandinaviska storstäder.</i>	60:-
02:45 Lena Andersson-Felé	
<i>När gamla vårdar ännu äldre ...</i>	60:-
02:44 Björn Brorström och Sven Siverbo	
<i>Framgångsrik vändning.</i>	60:-
02:43 Ann-Charlotte Bengtsson och Eva-Britt Pettersson	
<i>Modell för kvalitetsmätning inom äldreomsorgen – Finns det något samband mellan kvalitet och kostnad?</i>	60:-
02:42 Joacim Rydmark	
<i>Beslut under osäkerhet - En experimentell mikrovärldsstudie av metoder för att hantera osäkerhet vid ledning och beslutsfattande i komplexa och dynamiska miljöer.</i>	60:-
02:41 Anna Holmqvist	
<i>Beslutsprocesser och investeringskalkyler i fastighetsbranschen. En jämförelse mellan allmännyttiga och börsnoterade fastighetsbolag.</i>	60:-
02:40 Carina Andersson	
<i>Tidens ekonomi.</i>	60:-
02:39 Patrik Johansson	
<i>Vem tar notan? Skandaler i svensk offentlig sektor.</i>	60:-
02:38 Conny Pettersson	
<i>Från Global idé till lokal praktik - Om näringspolitik för hållbar utveckling.</i>	60:-
02:37 Gustaf Kastberg	
<i>Omsorg om Marknaden - En studie av hur reglerna på en offentlig marknad skapas och förändras.</i>	60:-
01:36 David Karlsson	
<i>Sveriges kommunala kulturpolitiker.</i>	60:-
01:35 Anders Björnsson	
<i>Systemskiften - En explorativ essä.</i>	60:-
01:34 Henry Bäck, Sven Siverbo och Björn Brorström	
<i>Ny politisk organisation i Härryda och Stenungsund.</i>	60:-
01:33 Maria Palm	
<i>Maxtaxa - en studie av nytt avgiftssystem inom den kommunala barnomsorgen.</i>	60:-
01:32 Alexandra Jönsson	
<i>Den sociala dialogen i EU och jämställdheten i Europa.</i>	60:-
01:31 Björn Brorström och Pär Falkman	
<i>Kommunal redovisning - teoriutveckling.</i>	60:-
01:30 Niklas Theodorsson	
<i>Det lokals uppror - Om aktionsgrupper i den kommunala demokratin.</i>	60:-
00:29 Theresa Larsen	
<i>Kommunerna som arbetsgivare.</i>	60:-

00:28 Björn Brorström	
<i>Kommunalekonomen - några funderingar om förutsättningar, förhållningssätt och professionell utveckling.</i>	60:-
00:27 Östen Ohlsson & Björn Rombach	
<i>Organisationspyramiden och Buridans Åsna - en lagom teori.</i>	60:-
00:26 Jenny Svärd	
<i>Bestående nätverk - en studie av den sociala dimensionens betydelse.</i>	60:-
00:25 Lillemor Bergman och Virginia Leinen	
<i>Ekonomisk information i vården - en studie om styrmodellens påverkan på förhållningssättet till ekonomisk information.</i>	60:-
00:24 Rolf Solli, Peter Demediuk and Rob Sims	
<i>Chief Finance Officer in local government - Sweden vs Australia.</i>	60:-
00:23 J. Henrik Bergström	
<i>Hur ölskatterna sänktes - Om lobbning, pilsner och pluralism.</i>	60:-
99:22 Björn Brorström	
<i>Institutioner och institutionell förändring Perspektiv, teori och tillämpning på kommunal utveckling.</i>	60:-
99:21 Ylva Mühlenbock	
<i>När det lokala tar hand om det centrala Hur två kommuner omvandlar den statliga styrningen av skolan.</i>	60:-
99:20 Malgorzata Erikson	
<i>Frihet inom rollen - den politiska ledningens betydelse för en kommuns utveckling i ett längre perspektiv.</i>	60:-
99:19 Sven Siverbo	
<i>Kommuner och ekonomisk kris - en studie av kommuner som sökt extra finansiellt stöd av staten.</i>	60:-
99:18 Pär Falkman	
<i>Statlig redovisning ur två perspektiv.</i>	60:-
98:17 Anette Gustafsson, David Karlsson och Paula Rodrigo Blomqvist	
<i>Forskning att räkna med - tre kvantitativa studier om den lokala demokratins förutsättningar.</i>	60:-
98:16 Katarina Orrbeck	
<i>Finansiella rapporter och ekonomiska krav - politikernas perspektiv.</i>	60:-
98:15 Björn Brorström och Rolf Solli	
<i>Ekonomistyrning har betydelse.</i>	60:-
98:14 Björn Rombach	
<i>Nöjdhetsmätningar - en kritisk granskning av attitydundersökningar i sjukvården.</i>	60:-
98:13 Björn Brorström, Henry Bäck, Sven Siverbo och Annika Svensson	
<i>Ingen nämnd - Stenungsunds modell för vitalisering av kommunalpolitiken.</i>	60:-
98:12 Henry Bäck och Folke Johansson	
<i>Politisk decentralisering i skandinaviska storstäder.</i>	60:-
98:11 Sven Siverbo	
<i>Kapacitet att handla? Om politisk styrning och omprövning av verksamhet på lokal nivå.</i>	60:-

97:10 David Karlsson <i>Kommunerna och rättvisan.</i>	60:-
97:9 Patrik Johansson och Jonas Persson (red) <i>KommunAktuellt nummer 5 1997 – sju betraktelser.</i>	60:-
97:8 Björn Brorström och Bo Hallin <i>Varför är kommuner framgångsrika? En studie av framgångens kännetecken och orsaker.</i>	60:-
97:7 Östen Ohlsson och Björn Rombach <i>Res pyramiderna.</i>	60:-
97:6 Hasse Ekstedt och Stellan Malmer <i>Ränta är priset för att vänta - En analys av den kommunala kalkylräntan.</i>	60:-
97:5 Björn Brorström, Rolf Solli och Östen Ohlsson <i>Minihandbok i utvärdering.</i>	60:-
96:4 Anna Cregård och Patrik Johansson <i>89 % män – Vem skriver kurslitteraturen?</i>	60:-
96:3 Rolf Solli <i>Kommunalekonomen i imperfektum, presens, futurum eller i cyberspace.</i>	60:-
96:2 Henry Bäck och Maritta Soininen <i>Invandrarna, demokratin och samhället.</i>	60:-
96:1 Björn Brorström och Björn Rombach <i>Kommunal förändringsobenägenhet.</i>	60:-