

Möjliggörande kontroll- och styrverktyg i offentlig sektor

- En fallstudie från Stockholm Stads kommunala
förskoleverksamhet

Johan Palmqvist

Erik Nihlvin

Civilekonomuppsats 30 ECTS

Höstterminen 2014

Handledare: Roland Almqvist och Andreas Sundström

English title: Enabling monitoring and control systems within the public sector

- A case study from the City of Stockholm's municipal preschool

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning

Titel: Möjliggörande kontroll- och styrverktyg i offentlig sektor - En fallstudie från Stockholm Stads kommunala förskoleverksamhet.

Bakgrund: Offentlig sektor har utvecklats mycket under de senaste decennierna och möter i dag större krav inom mätbarhet, prestation och måluppfyllelse. För att möta dessa krav har det parallellt kommit att utvecklats nya modeller och styrverktyg. Då offentlig sektor i större grad omfattas av mjuka värden tenderar resultatindikatorer att uppfattas som ofullständiga av organisationernas operativa chefer och medarbetare. Att tillämpa ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg har visat sig förmå att hantera denna ofullständighet och bidrar således till att operativa chefer och medarbetare likväl värdesätter verktyget. Emellertid har forskning om möjliggörande kontroll- och styrverktyg hittills baserats på privat sektor, med konsekvensen att dess effekt på offentlig sektor alltjämt saknas.

Syfte: Att få en djupare förståelse för hur en offentlig verksamhet, med utgångspunkt i Adler och Borys (1996) modell, kan åstadkomma ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg baserat på självvärdering för operativa chefer och medarbetare.

Problemformulering: Hur förmår ett formellt kontroll- och styrverktyg, baserat på självvärdering, att uppfattas av operativa chefer och medarbetare som möjliggörande?

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ studie. Totalt har sexton semistrukturerade intervjuer genomförts i Stockholms kommun: en verksamhetscontroller vid stadsledningskontoret, två tjänstemän från utbildningsförvaltningen, fyra tjänstemän från stadsdelsförvaltningarna, sju förskolechefer samt två förskolepedagoger.

Slutsats: För att uppnå ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg har det varit nödvändigt att tilldela operativa chefer och medarbetare såväl ägarskap som möjlighet att själva anpassa och utveckla verktyget. Därtill påvisar studien vikten av att verktyget bygger på en kontext direkt relaterad till professionen och att ledningen tydligt kommunicerar verktygets tilltänkta syfte och tillämpning. Att verktyget bygger på självvärdering har stärkt möjligheten till att uppnå ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg, men har även resulterat i inkonsekvenser och motsägelser till Adler och Borys (1996) modell.

Nyckelord: Möjliggörande kontroll- och styrverktyg, självvärdering, offentlig sektor

Abstract

Title: Enabling monitoring and control systems within the public sector – A case study from the City of Stockholm’s municipal preschool.

Background: Over the last decades public sector has experienced significant changes, today facing increasing requirements in measurability, performance and goal achievement. Simultaneously, to meet these demands, new models and control systems has been developed. As the public sector to a greater extent includes soft values, the organizations operational managers and employees tend to perceive performance indicators as incomplete. Applying an enabling monitoring and control system have proven to be able to handle this incompleteness, and thus contributes to still make the system valuable to the operational managers and employees. However, research on enabling monitoring and control systems have been based on the private sector, with the consequence that its effect on the public sector is still missing.

Aim: To gain a deeper understanding of how the public sector, on the basis of Adler and Borys (1996) model, can provide an enabling monitoring and control system that is based on self-evaluation, for operational managers and employees.

Research question: How is a formal monitoring and control system, based on self-evaluation, able to be perceived by operational managers and employees as enabling?

Method: The essay is based upon a qualitative study. A total of sixteen semi-structured interviews were conducted in the municipality of Stockholm; one business controller at the City Executive Office, two officials at the Educational Administration, four officials at the District Councils, seven Preschool Managers and two Preschool Pedagogues.

Conclusion: In order to achieve an enabling monitoring and control system, it is necessary to assign operational managers and employees with ownership and the ability to adapt and develop the system. In addition, the study demonstrates the importance that the system is based on a context directly related to the profession, and that management clearly communicates the system’s intended purpose and application. The fact that the system is based on self-evaluation has further strengthened the possibility of achieving an enabling monitoring and control system, but has also resulted in inconsistencies and contradictions to Adler and Borys (1996) model.

Keywords: Enabling Monitoring and Control Systems, Self-Evaluation, Public Sector

Förord

Denna civilekonomuppsats har genomförts som en del av våra studier vid Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, tillsammans med Institutet för Kommunal Ekonomi.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tid att ställa upp för de intervjuer som gjort uppsatsen möjlig. Vi är oerhört tacksamma för att ni tagit Er tid att delge oss era åsikter och reflektioner samt givit oss en värdefull inblick i området.

Slutligen vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare, Roland Almqvist och Andreas Sundström, som genom sitt engagemang givit oss stöttning och värdefull återkoppling under hela uppsatsprocessen.

Stockholm, mars 2014



Johan Palmqvist



Erik Nihlvin

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte och forskningsbidrag	5
1.3 Problemformulering	6
1.4 Avgränsningar	6
2. Teori.....	7
2.1 Teoretiskt ramverk	7
2.1.1 Möjliggörande kontroll- och styrverktyg.....	7
2.1.2 Utvecklingsprocessen	9
2.2 Tidigare forskning	11
2.2.1 Ledningens attityd och känsla	11
2.2.2 Ofullständiga kontroll- och styrverktyg.....	11
2.2.3 Organisationsformer, ad-hoc system och workshops	13
2.2.4 Involvera medarbetare	14
2.2.5 Medarbetarnas ägarskap	15
2.2.6 Klarlagt syfte med kontroll- och styrverktyget.....	15
2.2.7 Självvärdering.....	15
2.3 Konklusion	16
3. Metod.....	18
3.1 Kvalitativ forskningsansats	18
3.2 Forskningsmetod	20
3.2.1 Fallstudie – Kvalitetsindikatorn.....	20
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer	20
3.2.3 Urval.....	21
3.2.4 Intervjuer och transkribering	22
3.2.5 Kodning av data.....	22
3.3 Källkritik	23
3.4 Metodkritik.....	24
3.5 Forskningsetiska aspekter.....	25

3.5.4 Nyttjandekravet och falska förespeglningar	26
4. Empiri.....	28
4.1 Uppfattning och förhållningssätt	28
4.2 Medvetenhet och verksamhetsutveckling.....	30
4.3 Resultatet är inte det väsentligaste	31
4.4 Hänsyn till kompetens och erfarenhet	34
4.5 Tid för implementering och chefens förhållningssätt	35
4.6 Kontextbaserat verktyg.....	37
4.7 Jämförbarhet.....	38
4.8 Samverkan och kunskapsutbyte	39
5. Analys	41
5.1 Möjliggörande kontroll- och styrverktyg	41
5.1.1 Reparation.....	41
5.1.2 Intern transparens	42
5.1.3 Global transparens	43
5.1.4 Flexibilitet.....	45
5.2 Utvecklingsprocessen	47
5.2.1 Erfarenhetsbaserad.....	47
5.2.2 Experimentering	48
5.2.3 Professionalism.....	48
6. Slutsats och förslag till vidare forskning.....	50
6.1 Slutsats	50
6.2 Förslag till vidare forskning	53
7. Referenser	54
Bilaga 1: Stockholm Stads indikatorer för förskoleverksamheten i ILS	58
Bilaga 2: Intervjuguide.....	59

1. Introduktion

I detta inledande kapitel presenteras en bakgrund och diskussion utifrån den problematik som uppsatsen bygger på. Kapitlet innehåller även en presentation av fallstudieobjektet och motiverar varför ämnet är relevant att studera utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv. Kapitlet avslutas med syftesformulering, problemformulering samt studiens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Offentlig sektor har utvecklats mycket sett över de senaste tjugo åren (Boland och Fowler, 2000). Såväl statliga som kommunala organ har idag större krav på sig, bland annat inom områden så som mätbarhet, prestation och måluppfyllelse (ibid). Parallellt med denna utveckling har det även vuxit fram nya modeller och styrsystem för att möta dessa krav (Townley, 1996; Boland och Fowler, 2000). Nya modeller och styrsystem har lett till att offentlig sektor genomgått en rad olika förändringar, många gånger inspirerade från den privata sektorns tillvägagångssätt för att kontrollera och styra sin verksamhet (Almqvist, 2006). Förändringarna har exempelvis tagit sin form genom decentralisering, resultatstyrning samt implementering av olika styrtekniker, däribland målstyrning (ibid).

Offentlig sektor har som en följd av detta kommit att utveckla och tillämpa styr- och informationssystem för ökad insyn, för att därigenom uppnå högre mätbarhet av såväl finansiella som icke-finansiella aspekter (Almqvist, 2006). Att använda sig av både finansiella och icke-finansiella prestationsmått är viktigt inom den offentliga sektorn (Boland och Fowler, 2000). Anledningen till detta är att mätning som regel är svårare, på grund av att den offentliga sektorn saknar privata sektorns krav på vinstmaximering och som regel inte genererar några intäkter (ibid). Samtidigt är det ofta en fråga om mjuka värden, där det ofta saknas en adekvat grund mot vilken en prestation kan mätas (ibid). Parallellt påpekar Wouters och Wilderom (2008) och Jordan och Messner (2012) att exempelvis prestationsmätningssystem och resultatindikatorer tenderar att uppfattas som ofullständiga av organisationernas operativa chefer och medarbetare. Adler och Borys (1996) presenterar dock en modell som är kapabel att hantera denna ofullständighet och följaktligen förmå en organisation till att utveckla och implementera

ett kontroll- och styrverktyg där operativa chefer och medarbetare likväl värdesätter verktyget.

Utifrån Adler och Borys (1996) är det således möjligt att skilja på tvingande¹ och möjliggörande² kontroll- och styrverktyg. Tvingande kontroll- och styrverktyg tjänar i detta sammanhang ledande befattningshavares behov och syftar till att kontrollera anställdas handlande, medan ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg istället stödjer anställda att utföra sitt arbete bättre och sätta anställda i stånd att direkt förhandla med de oundvikliga eventualiteter som uppstår i arbetet (Adler och Borys, 1996; Ahrens och Chapman, 2004; Wouters och Wilderom, 2008). Enligt Adler och Borys (1996) åstadkommer ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg därigenom en anpassning till organisationens lokala och centrala agenda, något som uppnås genom att ta hänsyn till fyra huvudegenskaper: reparation, intern- och global transparens samt flexibilitet (Adler och Borys, 1996). Jordan och Messner (2012), vars studie utgår från Adler och Borys (1996) modell, understryker därtill att de fyra egenskaperna är resultatet av en interaktion mellan en organisations operativa chefer och dess ledning. Ledningens attityd, känsla och engagemang vid förmedling och implementering av resultatindikatorer, utgjorde en viktig roll för hur indikatorerna sedermera kom att tas emot av organisationens operativa chefer och medarbetare.

I relation till kontroll och styrverktyg använder Stockholm Stad *Integrerad Ledning och Uppföljning* (ILS), för styrning och uppföljning av stadens verksamhet och ekonomi (Stockholm Stad, 2010). För att följa upp förskoleverksamheten använder Stockholm Stad fem indikatorer i ILS³. En av dessa indikatorer är ”*personalens bedömning av förskolans förmåga att stödja barns utvecklande och lärande*” (Stockholm Stad, 2013). Sedan år 2009 utvärderas och kontrolleras indikatorn av ett kontroll- och styrverktyg vid namn *Kvalitetsindikatorn*. Kvalitetsindikatorn är obligatorisk för samtliga

¹ Då denna uppsats har genomförts på svenska, kommer vi genomgående i uppsatsen använda ordet *tvingande* som motsvarighet till Adler och Borys (1996) begrepp *coercive formalization*.

² Då denna uppsats har genomförts på svenska, kommer vi genomgående i uppsatsen använda ordet *möjliggörande* som motsvarighet till Adler och Borys (1996) begrepp *enabling formalization*.

³ Se Bilaga 1 för samtliga indikatorer.

kommunala förskolor i Stockholm Stad, och används till att bedöma hur väl kvalitén i stadens kommunala förskolor, motsvarar den svenska läroplanens krav och intentioner (Stockholm Stad, 2012).

Kvalitetsindikatorn är uppdelad i fem områden med vardera sex nivåkriterier och bygger därtill på självvärdering. Då verktyget bygger på självvärdering är det följaktligen upp till de enskilda förskolorna att själva kvantifiera sin verksamhet, vilket sker på en skala 1-6 i relation till hur väl kvalitén bedöms motsvara verktygets föreskrivna nivåkriterier (Stockholm Stad, 2012). Således, Kvalitetsindikatorn är en del i Stockholm Stads kvalitetssystem för att säkerhetsställa att utbildningen och innehållet i förskolan systematiskt planeras, följs upp och utvecklas (ibid).

Med utgångspunkt i Adler och Borys (1996) har Kvalitetsindikatorn förmågan att endera verka i huvudsak för ledande befattningshavare genom direkt kontroll och styrning av medarbetarnas beteende, eller som ett stödjande och möjliggörande verktyg för medarbetarna. Eftersom Kvalitetsindikatorn används till att bedöma den kommunala förskoleverksamhetens kvalitet, samtidigt som verktyget bygger på självvärdering, återfinns en anspänning i verktyget mellan att endera verka som ett tvingande eller möjliggörande kontroll- och styrverktyg för organisationens operativa chefer och medarbetare.

1.2 Problemdiskussion

Offentlig sektor har varit föremål för omfattande förändringar och reformer under de senaste decennierna (Boland och Fowler, 2000). Detta har bland annat medfört att offentlig sektor numera också möter större krav på mätbarhet, prestation och måluppfyllelse (Boland och Fowler, 2000). Samtidigt framhärdas det frekvent att offentlig sektor inbegriper mjuka värden, vilket i sin tur komplicerar mätbarheten och styrningen av densamma (ibid). Tidigare forskning inom området för prestationsmätning, kontroll och styrning har gjort det möjligt att skilja på formella kontroll- och styrverktyg som endera möjliggörande eller tvingande för organisationens medlemmar (Adler och Borys, 1996; Ahrens och Chapman, 2004; Wouters och Wilderom, 2008; Wouters, 2009). Tvingande kontroll- och styrverktyg tjänar i detta

sammanhang ledande befattningshavares behov och syftar till att kontrollera anställdas handlande, medan ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg istället stödjer anställda att utföra sitt arbete bättre, bland annat genom att identifiera problem, ge feedback, hjälpa att prioritera och uppdaga förbättringsmöjligheter (ibid).

Ahrens och Chapman (2004) påvisar att ett kontroll- och styrverktyg, som på ledningsnivå kännetecknas av tydliga uppsatta regler och standards, på operativ verksamhetsnivå ändå kan verka som ett möjliggörande verktyg för organisationens operativa chefer och medarbetare genom att ta hänsyn till egenskaperna i Adler och Borys (1996) modell. Jordan och Messner (2012) betonar dock att chefers och medarbetares attityd till resultatindikatorer även är beroende av deras tolkning och utvärdering av den attityd och känsla som ledande befattningshavare förmedlar, dels vid introduktionen av indikatorerna, men även genom den relevans och tyngd som indikatorerna sedermera erhåller. Wouters (2009), i relation till Jordan och Messner (2012), har även påvisat vikten av att ledande befattningshavare redan vid verktygets implementering, tydligt klargör vad det tänkta syftet med verktyget är. Om syftet därtill är att stödja och möjliggöra för medarbetarna måste även ledningen förhålla sig och agera i enlighet med detta (Wouters, 2009). Utöver betydelsen av lednings attityd och känsla har Wouters och Wilderom (2008) även påvisat fördelen med att involvera medarbetarna i utvecklingen av kontroll- och styrverktyg, om syftet med verktyget är att uppnå ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg.

Att implementera ett formellt kontroll- och styrverktyg är dock inte helt oproblematiskt, något som tidigare forskning även har uppmärksammat (Lillis, 2002; Wouters och Wilderom, 2008; Jordan och Messner, 2012). Ett problem som visat sig uppstå vid utformningen av formella kontroll- och styrverktyg, är att indikatorer uppfattas som ofullständiga av organisationens medarbetare, exempelvis då indikatorerna inte anses fånga upp alla relevanta dimensioner (Wouters och Wilderom, 2008; Jordan och Messner, 2012). Att indikatorerna trots allt uppfattas som ofullständiga behöver dock inte utgöra något problem för verktygets fortsatta användning och legitimitet (Power, 2007). Omständigheten kan istället leda till ett pragmatiskt förhållningssätt till verktyget och dess indikatorer (Power, 2007; Jordan och Messner, 2012). Ett pragmatiskt

förhållningssätt har till följd att organisationer, istället för att fokusera på att göra indikatorerna mer kvantitativa, betonar att analysera drivkrafterna bakom indikatorerna och därigenom hittar förbättringspotential hos dessa aktiviteter (Power, 2007).

I relation till Kvalitetsindikatorn, framhåller tidigare forskning inom området för självvärdering bland annat att tillvägagångssättet syftar till att stärka ledningen och förvaltningen av en organisation (Tari, 2011). Vidare påpekar Ramsden (1988) att självvärdering stimulerar till reflektion av ens egna handlingar och resultat, och samtidigt utgör en grund till kontinuerligt lärande och utveckling. Likt Kvalitetsindikatorn, vilken baseras på förskolornas egna skattningar och som resulterar i ett kvantitativt värde, betonar Power (2004) att man inom politiken, då det ofta saknas tillförlitliga instrument för mätning av organisationers och individers prestationer, tenderar att använda sig av vad man *tror* är resultatet. Power (2004) påpekar således att det existerar ett gap i politikens kontroll- och styrverktyg vad gäller krav, noggrannhet och precision, kontra dess instrument för bedömning.

Problematiken med Kvalitetsindikatorn, utifrån ett kontroll- och styrningsperspektiv, grundar sig därmed i huruvida verktyget, vilket ingår som en del i Stockholm Stads integrerade system för styrning och uppföljning (ILS), verkar som ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg för chefer och medarbetare på operativ nivå inom stadens kommunala förskoleverksamhet.

1.3 Syfte och forskningsbidrag

Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för hur en offentlig verksamhet, med utgångspunkt i Adler och Borys (1996) modell, kan åstadkomma ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg baserat på självvärdering för operativa chefer och medarbetare⁴.

Till skillnad från tidigare forskning särskiljer sig denna uppsats på företrädesvis två punkter. För det första, tidigare forskning inom området för möjliggörande kontroll- och

⁴ I relation till denna studie motsvaras *operativa chefer* och *medarbetare* av fallstudiens *förskolechefer* och *förskolepedagoger*.

styrverktyg har studerats med utgångspunkt i privat sektor (Adler och Borys, 1996; Ahrens och Chapman, 2004; Wouters och Wilderom, 2008; Wouters 2009; Jordan och Messner, 2012). Denna uppsats kommer således att bidra till tidigare forskning genom sin utgångspunkt i offentlig sektor. För det andra, uppsatsens fallstudieobjekt baseras på ett kontroll- och styrverktyg med utgångspunkt i självvärdering, något som tidigare forskning inom området för möjliggörande kontroll- och styrverktyg inte adresserat. Uppsatsen bidrar således till två identifierade forskningsgap.

1.3 Problemformulering

För att uppfylla studiens syfte presenteras uppsatsens forskningsfråga:

Hur förmår ett formellt kontroll- och styrverktyg, baserat på självvärdering, att uppfattas av operativa chefer och medarbetare som möjliggörande?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen syftar till att studera möjliggörande kontroll- och styrverktyg uppbyggda kring självvärdering. För att göra omfattningen och resultatet av studien mer hanterbart och tillämpligt, har inriktningen minskats till att omfatta Stockholm Stad. Mer exakt, Stockholm Stads kommunala förskoleverksamhet och kontroll- och styrverktyget *Kvalitetsindikatorn*.

2. Teori

Detta kapitel inleds med en presentation av uppsatsens teoretiska ramverk, vilket bygger på teorier av Adler och Borys (1996), Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009). Därefter presenteras tidigare forskning inom området. Kapitlet avslutas med en konklusion samt en kortare presentation av uppsatsens analytiska modell och fortsatta utgångspunkt.

2.1 Teoretiskt ramverk

2.1.1 Möjliggörande kontroll- och styrverktyg

Utifrån Adler och Borys (1996) är det möjligt att skilja mellan tvingande och möjliggörande kontroll- och styrverktyg. Tvingande kontroll- och styrverktyg tjänar i detta sammanhang ledande befattningshavares behov och syftar till att kontrollera medarbetares handlande, medan ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg istället stödjer anställda att utföra sitt arbete bättre och sätta anställda i stånd att direkt förhandla med de oundvikliga eventualiteter som uppstår i arbetet (Adler och Borys, 1996; Ahrens och Chapman, 2004; Wouters och Wilderom, 2008).

Adler och Borys (1996, s. 66) betonar att medarbetares ”[...] attitudes to formalization depend on the type of formalization with which they are confronted.” Adler och Borys (1996) modell möjliggör en förståelse för de reaktioner som uppstår vid implementeringen av ett formellt kontroll- och styrverktyg, i paritet med uppsatsens fallstudieobjekt - Kvalitetsindikatorn. Ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg förser organisationens operativa chefer och medarbetare med instrument ämnade att passa såväl den lokala som den centrala agendan (Ahrens och Chapman, 2004).

Adler och Borys (1996) identifierar vilken design och implementering som bäst underbygger ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg genom fyra egenskaper. Egenskaperna fungerar som hjälpmedel till att identifiera hur och varför ett formellt kontroll- och styrverktyg kan användas till att möjliggöra, inte tvinga eller hämma, en organisations operativa arbete (Ahrens och Chapman, 2004). Följaktligen är det med utgångspunkt i Adler och Borys (1996) möjligt att bedöma det genom fyra egenskaper; reparation, intern- och global transparens samt flexibilitet:

Reparation

Egenskapen reparation innebär att chefer och medarbetare inom en organisation har möjlighet att reparera eller åtgärda ett formellt kontroll- och styrverktyg om det uppstår problem med verktyget (Jordan och Messner, 2012). Enligt Wouters och Wilderom (2008) kan detta rent praktiskt innebära att chefer och medarbetare både har tillåtelse och möjlighet att modifiera definitionen och mätningen av verktygets indikatorer. Ahrens och Chapman (2004) betonar att det hänger samman med att ”[t]he premise of the enabling logic is that operations are not totally programmable [...] (Ahrens och Chapman, 2004, s. 279). Således ska chefer och medarbetare tillskrivas förtroende och samtidigt aktivt uppmuntras att diskutera de praktiska problem som uppstår inom organisationen i relation till verksamhetens uppsatta regler (ibid).

Intern transparens

Intern transparens betyder att chefer och medarbetare är införstådda med definition och mätning av kontroll- och styrverktygets indikatorer (Jordan och Messner, 2012). Vilket även utgör en förutsättning för att kunna identifiera eventuella problem med verktyget (Ahrens och Chapman, 2004). Således finns det en direkt koppling mellan intern transparens och reparation, i syftet att synliggöra de interna processerna för medarbetarna (ibid). Wouters och Wilderom (2008) betonar, likt Jordan och Messner (2012), att intern transparens implicerar att verktygets indikatorer är begripliga för medarbetarna och att de utgör något som de har en direkt erfarenhet av. Wouters och Wilderom (2008) poängterar samtidigt att det är viktigt att indikatorerna utgör något som medarbetarna kan påverka och genomföra i deras vardag. Intern transparens innebär sammanfattningsvis att chefer och medarbetare kan skärskåda och förstå logiken i verktyget (Ahrens och Chapman, 2004).

Global transparens

Den tredje egenskapen utgörs av global transparens, vilket inbegriper i vilken grad chefer och medarbetare förstår ”the up- and downstream implications of their work” (Jordan och Messner, 2012, s. 546). Enligt Adler och Borys (1996) innebär denna egenskap också att medarbetare tillhandahålls ett bredare urval av kontextbaserad information. Kontextbaserad information ska enligt författarna vara utformad för att

hjälpa medarbetare att kreativt kunna samverka med organisationen både som helhet och med dess omgivning (Adler och Borys, 1996). Global transparens medför dessutom att all information, samt de procedurer och manualer som tillhandahålls, ska vara på ett sådant sätt att chefer och medarbetare får insikt om var deras uppgifter passar in i helheten (ibid).

Flexibilitet

”[F]ormal systems enable managers to better manage their work if they allow for some flexibility in terms of how they are used” (Jordan och Messner, 2012, s. 546). Enligt Jordan och Messner (2012) kommer operativa chefer och medarbetare att prestera bättre om de tillåts en viss grad av flexibilitet, exempelvis att justera vissa riktlinjer eller procedurer för sin lokala kontext (ibid). Adler och Borys (1996) framhäver att ett möjliggörande kontroll-och styrverktyg förutsätter att avvikelser inte enbart bedöms som risker utan även uppfattas som möjligheter till lärande. Adler och Borys (1996) poängterar vidare att ”[f]lexible systems encourage users to modify the interface and add functionality to suit their specific work demands” (Adler och Borys, 1996, s. 74).

Ahrens och Chapmans (2004) resonerar på liknande sätt och betonar att en organisation, genom att tilldela dess medarbetare valmöjligheten att bygga upp olika sammansättningar av kontroll- och styrverktygets resultatinformation, möjliggör att verktyget ”[...] support highly differentiated, yet interrelated, mental maps of the organization that are specific to changing circumstances” (Ahrens och Chapmans, 2004, s. 281).

2.1.2 Utvecklingsprocessen

Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009) har vidareutvecklat delar av Adler och Borys (1996) modell beträffande vilken design och implementering som bäst underbygger ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg, något författarna har valt att benämna utvecklingsprocessen. Förmågan att uppnå ett möjliggörande verktyg stärks om utvecklingsprocessen kännetecknas av de tre egenskaperna (1) vara erfarenhetsbaserad, (2) tillåta experimentering, och (3) bygga på medarbetarnas professionalism (Wouters och Wilderom, 2008; Wouters, 2009).

Erfarenhetsbaserad

Att utvecklingsprocessen är erfarenhetsbaserad bygger enligt Wouters och Wilderom (2008) på att en organisation drar nytta av dess lokala kunskaper, vilket kan utgöra ”*the very mundane, yet expert understanding of and practical reasoning about local conditions derived from lived experience*” (Yanow, 2004, s. 12; citerad i Wouters och Wilderom, 2008, s. 493). Således framhävs att organisationer måste beakta de lokala och organisatoriska kontexterna samt de erfarenheter och den kompetens som medarbetarna besitter, för att ett formellt kontroll- och styrverktyg ska uppfattas som möjliggörande (Wouters och Wilderom, 2008).

Experimentering

Experimentering innebär att en organisation tillåter efterföljande tester och förädling då nya indikatorer implementeras (Wouters, 2009). Wouters (2009) lyfter bland annat fram vikten av efterföljande tester och förädling beträffande indikatorers begreppsbildning, definition och presentation *tillsammans* med medarbetarna. Enligt författaren stärker det möjligheterna till att organisationen når fram till ett resultatmått som är ”[...] *valid, useful, and understandable, indicator of performance in a specific local context* [...]” (Wouters, 2009, s. 75).

Professionalism

Professionalism innebär enligt Wouters och Wilderom (2008) en ”[...] *orientation toward learning for the purpose of improving work practices*” (Wouters och Wilderom, 2008, s. 495). Enligt Wouters och Wilderom (2008) innebär det att om en medarbetare är mer benägen till att förbättra hens arbets- och yrkespraktik, är det också mer troligt att hen uppfattar indikatorerna som mer positiva, stimulerande, utmanade eller hjälpfulla. Följaktligen betonar författarna att en högre nivå av professionalism är förenad med en generellt sett mer positiv attityd till indikatorer och prestationsmätning (Wouters och Wilderom, 2008).

2.2 Tidigare forskning

Detta delavsnitt är uppdelat i två delar. Första delen (2.2.1 – 2.2.6) presenterar tidigare forskning i relation till möjliggörande kontroll- och styrverktyg. Den avslutande delen (2.2.7) bygger på tidigare forskning inom området för självvärdering, och presenteras kort och övergripande utifrån uppsatsens syfte och forskningsfråga.

2.2.1 Ledningens attityd och känsla

Jordan och Messner (2012) analyserar huruvida det existerar en motsättning för resultatindikatorer att fungera som ett kontrollverktyg på ledningsnivå, och samtidigt utgöra en beslutsunderlättande grund för redovisning av resultatindikatorer på operativ verksamhetsnivå⁵. Jordan och Messner (2012) bygger vidare på Adler och Borys (1996), och betonar att de fyra egenskaperna; reparation, flexibilitet, intern- och global transparens, är utfallet av interaktionen mellan ledande befattningshavare och operativa chefer. Enligt Jordan och Messner (2012) visade sig ledningens attityd och känsla vid förmedlingen av nya resultatindikatorer, utgöra en avgörande faktor för hur operativa chefer sedermera kom att uppfatta indikatorerna och dess förhållande till organisationens intressen.

Enligt Jordan och Messner (2012) skapas och framhävs ledningens attityd och känslor dels när indikatorerna först introduceras, men även genom den roll och relevans som indikatorerna sedermera uppbär genom efterföljande kommunikation från ledningen. Jordan och Messner (2012) påpekar därigenom att den utvärderingsprocess och tolkning som operativa chefer gör, med utgångspunkt i ledningens signalerade attityd och känsla, utgör en viktig del i att resultatindikatorer uppfattas som endera möjliggörande eller tvingande.

2.2.2 Ofullständiga kontroll- och styrverktyg

Jordan och Messner (2012) konstaterar att operativa chefer i deras studie tenderade att uppfatta resultatindikatorer som ofullständiga, i den bemärkelsen att de inte ansågs omfatta alla relevanta aspekter eller dimensioner av de mål och prestationer som ledningen avsåg att mäta. Slutsatsen stämmer även väl överens med Lillis (2002) samt

⁵ I relation till denna studie motsvaras *operativ verksamhetsnivå* av fallstudiens *kommunala förskolor*.

Wouters och Wilderom (2008), som framhåller att prestationsmätning många gånger inte uppfångar alla relevanta aspekter av en organisations operativa verksamhet. Lillis (2002) betonar bland annat att ofullständighet tenderar till att uppstå när strategiska nyckeltal uppdelas i olika prestationsmått, i skilda perioder eller underenheter, eller där beroendet mellan de uppdelade mätningarna inte reflekteras i prestationsmätningssystemet.

Jordan och Messner (2012) betonar dock att även om indikatorer anses som ofullständiga behöver dessa inte utgöra något problem för ett kontroll- och styrverktygs legitimitet eller fortsatta användning. Omständigheten kan istället leda till ett pragmatiskt förhållningssätt (Power, 2007; Jordan och Messner, 2012). Jordan och Messner (2012) poängterar särskilt att det handlar om att hantera indikatorerna som medel och inte som slutpunkter. Likaledes framhåller Power (2007) att det är mer intressant att analysera drivkrafterna bakom indikatorerna, och därigenom motivera till att hitta aktiviteter som kan förbättras, i motsats till att försöka förbättra den representativa kvalitén av de befintliga indikatorerna. Power (2007) poängterar att organisationer, i kontrast till att fokusera på mätningen i sig, istället bör prioritera själva handlingen och därmed inta ett mer pragmatiskt förhållningssätt.

Power (2004) betonar att man inom politiken, eftersom det ofta saknas tillförlitliga verktyg för mätning av organisationers och individers prestationer, tenderar att använda sig av vad man *tror* är resultatet. Power (2004) menar således att det existerar ett gap mellan politikernas kontroll- och styrverktyg vad gäller krav, noggrannhet och precision, kontra dess verktyg för bedömning. Boland och Fowler (2000) resonerar i likhet med Power (2004), och understryker att begrepp som mätbarhet tenderar att vara mer problematiska och odefinierbara inom den offentliga sektorn jämfört med den privata sektorn. Power (2004) framhäver dock att nya metoder för kontroll och prestationsmätning alltmer kommit att konstrueras utifrån mått och indikatorer som inte handlar om att få siffran rätt, utan snarare om förändringar i medarbetares beteende utifrån ledningens intresse av kontroll. Likväl betonar Power (2004) att även om prestationsmätning i vissa fall uppfattas som problematiskt eller ofullständigt, tillhandahåller det ändå ett gemensamt språk och ramverk för bättre beslut.

Power (2004) menar att grunden för ett gemensamt språk och ramverk bygger på enkelheten i ett prestationsmätningssystem. Enkelheten består av att man kan bestämma prestationen för en hel organisation genom att exempelvis uppvisa balansräkningen, producera ett specifikt nummer (vinst/förlust) eller beräkna risker för enheten (Power, 2004). I relation påpekar Townley, Cooper och Oakes (2003) att användning av kvantitativa mått inom offentlig sektor visat sig öka medborgarnas förståelse, och att den kvantitativa aspekten därigenom utfaller motiverad och meningsfull. Enligt Townley *et al.* (2003) blir siffran även meningsfull i den bemärkelsen att det underlättar för underbyggande resonemang och samtidigt bidrar till en kommunikativ form av rationalisering.

2.2.3 Organisationsformer, ad-hoc system och workshops

Ahrens och Chapman (2004) betonar att det återfinns två organisatoriska former; mekaniska och organiska organisationer. En mekanisk organisation uppnår effektivitet genom rutiner, standarder och formella regler, medan organiska organisationer kännetecknas av obestämbarhet, flexibilitet, mindre regler och standarder samt ett fritt flöde av kommunikation (Ahrens och Chapman, 2004). Brown och Eisenhardt (1997) påpekar dock att de båda organisationsformerna nödvändigtvis inte utgör två separata former och därmed inte behöver utesluta varandra. Ahrens och Chapman (2004) argumenterar på likande sätt, och betonar att en samverkan är att föredra. Författarna framhäver särskilt att även om mekaniska element återfinns inom en organisation bör dessa även parallellt stödjas av mer organiska mönster (Ahrens och Chapman, 2004).

Ahrens och Chapman (2004) betonar att även om ett kontroll- och styrverktyg på högre verksamhetsnivå kännetecknas av tydligt utformande regler och standarder, är det möjligt för en organisation att på operativ nivå, åstadkomma ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg. Enligt Ahrens och Chapman (2004) möjliggörs det bland annat i termer av egenskapen reparation, i den meningen att operativa chefer och enheter har tillåtelse och möjlighet att rätta till uppkomna problem med verktyget. Det möjliggörs även utifrån egenskapen intern transparens, i de fall operativa enheter har möjlighet att använda sig av ad-hoc system för att uppnå en mer flexibel avstämning mot organisationens centrala regler och mål. Ahrens och Chapman (2004) påvisar även att förhållningssättet stärks om de operativa enheterna internt, och sedermera även externt,

inom organisationen använder sig av workshops för kommunikation, diskussion, analys och utbyte av 'best practice' i relation till kontroll- och styrverktyget.

2.2.4 Involvera medarbetare

Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009) analyserar hur prestationsmätningssystem kan utformas som ett möjliggörande verktyg för organisationers operativa chefer och medarbetare. Författarna är särskilt intresserade av utvecklingsprocessen, och vilka egenskaper som behöver ingå för att uppnå ett möjliggörande prestationsmätningssystem (Wouters och Wilderom, 2008; Wouters, 2009). Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009) kompletterar därigenom tidigare forskning i relation till möjliggörande kontroll- och styrverktyg (Adler och Borys, 1996; Ahrens och Chapman, 2004; Jordan och Messner, 2012), genom att öka förståelsen för de processer och egenskaper som är nödvändiga vid implementering, design och utveckling av ett möjliggörande prestationsmätningssystem.

Wouters (2009) understryker vikten av att medarbetare är delaktiga i utvecklingen av prestationsmått och indikatorer. Wouters (2009) betonar bland annat vikten av att utnyttja den specifika yrkeskunskap och professionalism som medarbetarna innehar, när en kvalitativ verksamhet ska omsättas till kvantitativa mått. Wouters (2009) påpekar även vikten av att organisationer, genom sina medarbetare, investerar i ”[...] *identification, appreciation, documentation, evaluation, and consolidation of existing local knowledge and experience with respect to quantitatively capturing and reporting relevant aspects of performance*” (Wouters, 2009, s. 75).

Wouters (2009) poängterar att indikatorer sällan stämmer överens och åskådliggör det som är påtänkt redan vid första tillfället. Dessutom framhäver Wouters (2009) att ”[...] *flexibility of the system is important rather than fixing the system*” (Wouters, 2009, s. 75). Indikatorer måste därmed återspegla specifika operativa egenskaper samt tillåta en viss grad av frihet för justeringar till lokala förhållanden. Wouters (2009) menar att det efter implementering av nya indikatorer är av stor vikt att en organisation tillåter efterföljande tester och förädling, bland annat av resultatmåttens begreppsbildning, definition och presentation tillsammans med dess medarbetare. Detta stärker enligt författaren möjligheterna till att organisationen når fram till ett resultatmått som är ”[...]

valid, useful, and understandable, indicator of performance in a specific local context [...]” (Wouters, 2009, s. 75).

2.2.5 Medarbetarnas ägarskap

Wouters (2009) betonar även att det visat sig lyckosamt att ge medarbetarna ägarskap i indikatorerna. Med detta menar Wouters (2009) att ansvaret för rapportering av indikatorer åläggs organisationens operativa medarbetare istället för ekonomi- eller finansavdelningen. Enligt Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009) tenderar ägarskapet minska risken att medarbetare intar ett defensivt beteende kring rapporten, och istället uppvisar en högre benägenhet till att undersöka bakomliggande orsaker till ett bra eller dåligt resultat samt analysera potentiella förbättringsmöjligheter.

2.2.6 Klarlagt syfte med kontroll- och styrverktyget

En organisations ledande befattningshavare måste ha en klar bild av syftet och målet med de indikatorer som återfinns i ett kontroll- och styrverktyg (Wouters, 2009). Enligt Wouters (2009) är det av största vikt att det redan vid implementering är klarlagt om syftet är att övervaka, och således rapportera uppåt till ledningen, eller om det i huvudsak är avsett för att möjliggöra och stödja medarbetare på operativ nivå i organisationen (ibid). Om syftet är att möjliggöra och stödja medarbetare måste även ledningen förhålla sig och agera i enlighet med detta. Följaktligen krävs det enligt Wouters (2009) att ledningen såväl inser och erkänner att indikatorerna omöjligen kan återspegla hela verkligheten som medarbetarna och resultatenheten möter, samtidigt som ledningen ändå utkräver ett visst resultat eller prestation.

2.2.7 Självvärdering

Enligt Ramsden (1988) stimulerar självvärdering till reflektion av ens egna handlingar och resultat, men utgör även en grund till kontinuerligt lärande och utveckling. Tarí (2011) påpekar att självvärdering är ett verktyg tänkt att stärka ledningen och förvaltningen av en organisation. Därtill syftar självvärdering till att identifiera styrkor och förbättringsområden inom en organisation, och dessutom producera förbättringsplaner som kan vara sammankopplade till organisationens strategiska frågor eller prestationsmätning (Tarí, 2011). Boyd och Cowan (1985) betonar även att repetition är av stor betydelse för kvalitén i självvärderingar. Detta stämmer också

överens med studien av McCourt Larres, Ballantine och Whittington (2003) som framhåller att kvalitén vid självvärderingar påverkas positivt av erfarenhet.

I relation till självvärdering har Townley (1996), utifrån ett 'accountability-perspektiv', studerat individuella prestationsutvärderingar från universitetssektorn, där en analogi till kontroll- och styrverktyg samt självvärdering görs möjlig:

"Although accounting and performance measures are introduced with the intention of increasing organisational visibility, providing a more detailed knowledge of the 'reality' to be governed, arguably this visibility achieves greatest effect if it can extend or percolate down to individuals, rendering their ways of behaving and thinking visible as well" (Townley, 1996, s. 566).

2.3 Konklusion

Offentlig sektor har under de senaste decennierna genomgått en utveckling som bland annat lett till större krav på mätbarhet och prestation (Boland och Fowler, 2000). Förändringen har därtill resulterat i att nya modeller och styrsystem, ofta inspirerade från den privata sektorn (Almqvist, 2006), implementerats för att möta de ökande kraven (Townley, 1996). Litteraturstudien presenterar en relevant teoretisk grund för analys av studiens empiriska resultat utifrån uppsatsens syfte och forskningsfråga.

Tidigare forskning framhåller att formella kontroll- och styrverktyg inte enbart existerar för ledande befattningshavare i syfte att kontrollera och styra organisationers operativa chefer och medarbetare. Verktygen kan även existera som möjliggörande kontroll- och styrverktyg, i syfte att stödja anställda till att utföra sitt arbete bättre och sätta anställda i stånd att direkt förhandla med de oundvikliga eventualiteter som uppstår i arbetet (Adler och Borys, 1996; Ahrens och Chapman, 2004; Wouters och Wilderom, 2008).

För att utifrån uppsatsens syfte och forskningsfråga möjliggöra en konsekvent och förståelig analys utgår uppsatsen från Adler och Borys (1996) modell för möjliggörande kontroll- och styrverktyg. Adler och Borys (1996) modell består av de fyra huvudegenskaperna; reparation, flexibilitet, samt intern- och global transparens.

Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009) har sedermera kompletterat Adler och Borys (1996) modell med ytterligare tre egenskaper; professionalism, experimentering och erfarenhetsbaserad. Uppsatsens empiriska resultat analyseras utifrån dessa sju egenskaper, dock med betoning på de fyra huvudegenskaperna; reparation, flexibilitet och intern- och global transparens (Adler och Borys, 1996). Således är uppsatsens analytiska kapitel konstruerat utifrån dessa sju egenskaper, för att tydligt illustrera hur dessa egenskaper existerar och verkar inom ramen för Stockholm Stads kommunala förskoleverksamhet och Kvalitetsindikatorn.

3. Metod

Detta kapitel redogör och motiverar den vetenskapliga forskningsansats som uppsatsen grundar sig på. Kapitlet avslutas med en genomgång av uppsatsens käll- och metodkritik samt forskningsetiska aspekter.

3.1 Kvalitativ forskningsansats

I relation till uppsatsens syfte och forskningsfråga bygger denna studie på en kvalitativ forskningsansats. En kvalitativ forskningsansats motiveras av uppsatsens syfte; att få en djupare förståelse för hur en offentlig verksamhet, med utgångspunkt i Adler och Borys (1996) modell, kan åstadkomma ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg baserat på självvärdering för operativa chefer och medarbetare. Kvalitativa intervjuer, vilket utgör uppsatsens primärdata, lämpar sig därmed bra för att få en djupare förståelse för uppsatsens studerade fenomen och problematik (Bryman och Bell, 2011). Enligt Bryman och Bell (2011) medför en kvalitativ forskningsansats en syn på världen som socialt konstruerad och konstant skiftande. Följaktligen är uppsatsens beskrivningar av den sociala verkligheten baserade på konstruktioner, och fokus vid intervjuer har således varit riktade mot tolkningar av respondenternas påståenden (Bryman och Bell, 2011).

Genom att analysera hur medarbetare i Stockholm Stads förskoleverksamhet tolkar sin värld, vilket i studien utgått från Kvalitetsindikatorn, har det varit möjligt att uppnå en bättre förståelse av den sociala värld de är en del av. Enligt Bryman och Bell (2011) är detta ett kännetecken för det epistemologiska tolkningsperspektivet interpretivism, vilket är vanligt förekommande vid kvalitativ forskning. För att vidare följa en kvalitativ forskningsansats följer uppsatsen konstruktionismen som ontologisk ansats. Konstruktionism kännetecknas av synen att sociala företeelser och kategorier skapas via socialt samspel och att förhållandet är under ständig förändring (Bryman och Bell, 2011). Därmed har *inte* studiens respondenter uppfattas utifrån perspektivet att sociala företeelser utgör en form av yttre fakta, ej påverkbara eller oberoende av varandra (ibid).

Uppsatsen är huvudsakligen baserad på primärdata. Studiens empiriska data är dock uteslutande baserad på primärdata, erhållen från semi-strukturerade intervjuer. Viss användning av sekundärdata förekommer i form av offentliga dokument och handlingar, granskade forskningsartiklar samt akademisk litteratur. All sekundärdata, som *inte* utgör granskade forskningsartiklar eller akademisk litteratur, förekommer endast i uppsatsens inledande kapitel och bilaga. Syftet är att introducera läsaren till uppsatsens specifika fallstudieobjekt och därigenom underlätta fortsatt läsning.

I relation till uppsatsens forskningsansats, epistemologi och ontologi följer olika sätt att härleda slutsatser. Det finns tre olika angreppssätt till detta; induktion, deduktion och abduktion (Bryman och Bell, 2011; Alvesson och Sköldberg, 2008). Vid induktion härleds slutsatser genom skapande av ny teori, medan deduktiva slutsatser härleds från befintlig teori (Bryman och Bell, 2011). Uppsatsens teoretiska referensram utgör en deduktiv grund, uppbyggd kring tidigare empiriska forskningsresultat. Uppsatsens empiriska fokus är däremot riktat mot respondenternas egna uppfattningar och tolkningar, oberoende av tidigare forskning, och således mer utifrån ett induktivt angreppssätt (Bryman och Bell, 2011). Alvesson och Sköldberg (2008) påpekar att abduktion, en förening mellan induktion och deduktion, följaktligen är ett lämpligt angreppssätt att härleda studiens slutsatser. Således bygger denna uppsats på ett abduktivt angreppssätt.

Den empiri som presenteras i uppsatsen, inhämtad från semi-strukturerade intervjuer, bygger på respondenternas egna påståenden i relation till Kvalitetsindikatorn. Respondenternas uppfattningar utgör grunden för våra tolkningar och uppsatsens analys. Intervjuerna har givit oss en möjlighet att få insikt i hur Kvalitetsindikatorn tolkas och uppfattas, och därigenom har vi fått en djupare förståelse för hur individer agerar inom ramen för Kvalitetsindikatorn.

3.2 Forskningsmetod

3.2.1 Fallstudie – Kvalitetsindikatorn

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte och forskningsfråga föreföll Kvalitetsindikatorn vara ett lämpligt objekt att studera. Bryman och Bell (2011) framhäver att en fallstudie tenderar att utgöra en viss plats eller en organisation, och att betoningen ”[...] *tenderar att ligga på ett intensivt studium av miljön eller situationen i fråga*” (Bryman och Bell, 2011, s. 71). Således innebär en fallstudie ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall. Vidare påpekar Bryman och Bell (2011) att fallstudier ofta sammanfaller med kvalitativ forskning då forskningsansatsen anses fungera bra vid djupa och detaljerade granskningar av ett specifikt fallobjekt (Bryman och Bell, 2011). Följaktligen passar en forskningsstrategi i form av en fallstudie väl in på uppsatsens syfte, problematik samt val av fallstudieobjekt. Kvalitetsindikatorn har funnits sedan år 2009 och är såväl geografiskt som verksamhetsmässigt avgränsad. Kvalitetsindikatorn anses vara tydligt avgränsad, både geografiskt och organisatoriskt, och existerar med ett eget syfte samt en egen struktur (ibid).

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Valet av intervjumetod påverkar vilken typ av information forskaren erhåller (Bryman och Bell, 2011). Utifrån uppsatsens syfte, kvalitativa forskningsansats och abduktiva angreppssätt, förordas semi-strukturerade intervjuer (ibid). Denna uppsats omfattar totalt sexton semi-strukturerade intervjuer. Intervjuerna har genomförts under en tvåmånadersperiod, hösten 2013. Två pilotintervjuer, av ostrukturerad karaktär, genomfördes dock tidigt i uppsatsens skede. Det är emellertid endast de efterföljande sexton intervjuerna som ingår i uppsatsens empiriska data, tillika analys och slutsats. Pilotintervjuerna genomfördes med avsikten att lättare fånga in en intressant och relevant problematik i förhållande till uppsatsens syfte och för att schematisera inför fortsatta intervjuer.

De sexton intervjuerna är samtliga utförda i Stockholm Stad, utifrån fyra verksamhetsnivåer. Samtliga respondenter står i direkt relation till Kvalitetsindikatorn och Stockholm Stads kommunala förskoleverksamhet. Vi har genomfört intervjuer på

stadsledningskontoret, utbildningsförvaltningen, fyra stadsdelsförvaltningar, samt med förskolechefer och pedagoger enligt följande:

Verksamhetscontroller vid Stadsledningskontoret	1 intervju
Tjänsteman vid Utbildningsförvaltningen	2 intervjuer
Tjänsteman vid Stadsdelsförvaltningen	4 intervjuer
Förskolechef	7 intervjuer
Förskolepedagog	2 intervjuer
<hr/> Totalt	<hr/> 16 intervjuer

Inför varje intervju har vi skickat ut en kortare presentation där uppsatsens syfte och huvuddrag presenterats. Tillvägagångssättet har möjliggjort för uppsatsens respondenter att sätta sig in i ämnet och på bästa sätt förbereda sig inför intervjun (Bryman och Bell, 2011). En generell intervjuguide⁶ har använts vid samtliga intervjuer, vilket även förespråkas vid semi-strukturerade intervjuer (Bryman och Bell, 2011). Intervjuguiden har omfattat specifika teman som ska beröras, men har samtidigt givit respondenterna stor frihet att själva utforma svaren. Semi-strukturerade intervjuer bär med sig fördelen att respondenterna kan svara med större frihet, och att vi därigenom har kunnat fånga upp eventuella aspekter och områden som inte ingick i den ursprungliga intervjuguiden (ibid).

3.2.3 Urval

För att nå fram till relevanta respondenter, utifrån uppsatsens syfte och forskningsfråga, har vi använt oss av ett strategiskt urval. Således har de respondenter som intervjuats haft en direkt relation till Kvalitetsindikatorn, vilket stärker uppsatsens relevans och trovärdighet. Att använda sig av ett strategiskt urval är enligt Gerson och Horowitz (2002) av stor fördel vid kvalitativa fallstudier och dess resultat. I likhet med Gerson och Horowitz (2002), förespråkar även Bryman och Bell (2011) att en kvalitativ forskningsansats ofta använder sig av ett teoretiskt urval, inte ett statistiskt- eller sannolikhetsurval, vilket ytterligare motiverar uppsatsens användning av ett strategiskt urval.

⁶ Se bilaga 2 för en komplett intervjuguide.

Tre intervjuer har dock genomförts utifrån ett snöbollsurval. Detta eftersom tre respondenter, vid frågan om de känner till några andra personer av relevans för vår uppsats, uppgav dessa. Intervjuerna är inkluderade i uppsatsen då de ansetts tillföra en djupare empirisk bas, samt möjliggjort en bättre analys och slutsats. Efter sexton intervjuer ansågs ytterligare intervjuer inte längre bidra med ny kunskap, varför studien då kan anses ha nått sin empiriska mättnad (Bryman och Bell, 2011).

3.2.4 Intervjuer och transkribering

Samtliga intervjuer har utförts genom personliga möten, på respondenternas arbetsplatser. Intervjuerna har genomförts avskilt och varierat i längd mellan 40-80 minuter. Samtliga intervjuer har, efter godkännande från varje respondent, spelats in digitalt. Att digitalt registrera intervjuer underlättar och möjliggör en mer noggrann analys av vad respondenterna yttrat och bidrar även till att vi kunnat gå igenom respondenternas svar vid upprepade tillfällen (Bryman och Bell, 2011).

Samtliga intervjuer har därefter transkriberats. Transkribering har dock skett med hänsyn tagen till respondenternas påståenden och samtalsområden, för vilka ansetts relevanta till att uppfylla studiens syfte och forskningsfråga. Samtliga intervjuer har i sin helhet lyssnats igenom vid två tidigare tillfällen innan transkribering. Således har vi minimerat risken att relevant information förbisätts eller utelämnats (Bryman och Bell, 2011).

3.2.5 Kodning av data

Kodning av data är en central process för kvalitativa fallstudier och ”[...] *inbegriper en genomgång av utskrifter [...] och att man sätter namn eller etiketter på delar som verkar kunna vara av teoretisk vikt [...]*” (Bryman och Bell, 2011, s. 450). Kodning av data anses utgöra ett verktyg tänkt att ”[...] *etikettera, åtskilja, sammanställa och organisera data*” (Charmaz, 1983, s. 186; citerad i Bryman och Bell, 2011, s. 450). Strauss och Corbin (1990; refererad i Bryman och Bell, 2011, s. 450) särskiljer mellan tre former av kodning; öppen kodning, axial kodning och selektiv kodning. Charmaz (2006) har dock valt att presentera två huvudtyper av kodning; *initial kodning* och *fokuserad kodning*, vilka är motsvarigheterna till öppen kodning och axial kodning

enligt Strauss och Corbin (1990). Denna uppsats följer tillvägagångssättet enligt Charmaz (2006):

Initial kodning utgör det första steget i analysen, tänkt att skapa ett första intryck och förståelse för insamlad data. Enligt Charmaz (2006) innebär initial kodning således att forskare förhåller sig öppna till alla de teoretiska möjligheter som kan tänkas uppstå från insamlad data. Det sker genom att gå igenom transkriberingar i detalj och tilldela koder för varje citat (Charmaz, 2006). Genom processen lär sig forskaren vad respondenterna upplever som problematiskt och börjar därigenom hantera data mer analytiskt (ibid). En initial kodning möjliggör att forskaren kan studera respondenternas påståenden och handlingar, samt återge eventuella dolda antaganden, på ett sätt som kanske annars inte hade inträffat (ibid).

Nästa steg i processen, *fokuserad kodning*, syftar till att identifiera de mest relevanta och/eller återkommande koderna från den initiala kodningen. Dessa koder är mer riktade, selektiva och konceptuella i jämförelse med den initiala kodningen (Charmaz, 2006). Forskaren börjar således syntetisera och förklara större segment av data, och processen inbegriper således beslut om vilka initiala koder som anses mest analytiskt användbara (ibid). Charmaz (2006) påpekar dock att koderna från den initiala processen, även i det här skedet kan komma att omformuleras, omarbetas eller sättas samman, eftersom forskaren i denna process enklare kan förstå explicit, det som tidigare var underförstått och implicit i respondenternas påståenden (Charmaz, 2006). När den fokuserade kodningen är avslutad relateras de olika kodningskategorierna till varandra, och summeras därefter till ett begränsat antal centrala teman för studien (Charmaz, 2006). Dessa teman utgörs av huvudrubrikerna i uppsatsens empiriska kapitel⁷.

3.3 Källkritik

Uppsatsen behandlar både primär- och sekundärdata. Samtliga forskningsartiklar är hämtade från 'peer reviewed academic journals', vilket innebär att dessa har granskats av behöriga forskare innan publicering. Förfarandet har således stärkt uppsatsens

⁷ Se kapitel 4.

relevans och trovärdighet. Det ska dock påpekas att tidigare forskning inom området för självvärdering bedrivits utifrån ett utbildnings- och pedagogiskt perspektiv (Boyd och Cowan, 1985; Ramsden, 1988; Townley, 1996; McCourt Larres *et al.*, 2003; Tarí, 2011). Denna litteratur står inte i direkt relation till företagsekonomisk forskning. Utifrån uppsatsens syfte, forskningsfråga samt forskningsbidrag anses litteraturen ändå vara både värdefull och tillämpbar, då den står i direkt relation till uppsatsens fallstudieobjekt samt bidrar till ett identifierat forskningsgap.

Akademisk litteratur har valts ut utifrån dess relevans till uppsatsens syfte, forskningsfråga samt metod, och anses därigenom vara legitim och motiverad. Sekundär data, i form av offentliga dokument och handlingar, förekommer som tidigare påpekat endast i uppsatsens inledande kapitel och bilaga. De tillmäts således inte någon akademisk tyngd, utan syftar enbart till att introducera läsaren till uppsatsens fallstudieobjekt och därigenom underlätta fortsatt läsning. Uppsatsens primärdata utgörs av semi-strukturerade intervjuer, genomförda på respondenternas arbetsplatser. Att samtliga intervjuer är utförda personligen har därtill stärkt våra tolkningsmöjligheter, bland annat då respondenternas kroppsspråk kunnat studeras (Bryman och Bell, 2011).

Slutligen ska det även framhåvas att den begränsade tidsaspekten för uppsatsen samt författarnas relativt begränsade erfarenhet till ämnet medför en risk i att relevant litteratur förbisetts, vilket skulle kunna påverka både utformningen och resultatet av studien.

3.4 Metodkritik

Vanligt förekommande kritik mot kvalitativ forskning är bland annat synen på bristande generaliser- och replikerbarhet (Bryman och Bell, 2011). Extern validitet, eller generaliserbarhet, begränsas då fallstudien endast omfattar ett begränsat empiriskt underlag, och således bär risken att individuella åsikter påverkar uppsatsens resultat (*ibid*). Då studiens forskningsansats även inbegriper tolkningar av respondenternas påståenden medför även det begränsningar i uppsatsens externa validitet. Uppsatsens empiriska grund omfattar totalt sexton intervjuer, vilket således medför inskränkningar i

studiens generaliserbarhet (ibid). Att den externa validiteten är låg utgör dock inte något konkret problem för forskare med en kvalitativ forskningsansats, då man generellt sett inte eftersträvar generaliser- och replikerbarhet (Bryman och Bell, 2011).

Kritik mot kvalitativ forskning riktats även mot bristen på objektivitet och reliabilitet. Två möjliga åtgärder till att stärka objektiviteten är att använda sig av enkäter och ställa slutna frågor till respondenterna (Bryman och Bell, 2011). Med hänsyn till uppsatsens syfte och forskningsfråga, anses det dock motiverat att använda semi-strukturerade intervjuer. Uppsatsens tillämpning av semi-strukturerade intervjuer har möjliggjort en djupare empirisk grund samt en mer genomgripande analys och slutsats. Hänsyn har tagits till att stärka studiens validitet, bland annat genom att spela in och transkribera samtliga intervjuer, men även genom att tillämpa en etablerad akademisk kodningsprocess⁸ (Charmaz, 2006).

Tre intervjuer har genomförts utifrån ett snöbollsurval. Således bär det risken att de respondenter som rekommenderat dessa personer också valt ut personer med liknande åsikter, vilket kan inverka negativt på uppsatsens reliabilitet. Intervjuerna utgör dock endast nitton procent av uppsatsens totala antal intervjuer. I relation till extern validitet och generaliserbarhet, utgör inte heller ett snöbollsurval något hinder vid kvalitativ forskning, eftersom fokus är riktat mot teoretiska urval, inte statistiska- eller sannolikhetsurval (Bryman och Bell, 2011).

3.5 Forskningsetiska aspekter

Uppsatsen följer de fem forskningsetiska principer som presenteras av Bryman och Bell (2011), för att därigenom säkerhetsställa att uppsatsen uppfyller de etiska krav som förutsätts inom företagsekonomisk forskning. De fem forskningsetiska principerna är informationskravet, samtyckeskravet, sekretess- och anonymitetskravet, nyttjandekravet samt falska förespeglningar (Bryman och Bell, 2011):

⁸ Se tidigare delavsnitt 3.2.5 – Kodning av data.

3.5.1 Informationskravet

Informationskravet syftar till att informera berörda individer om syftet med studien, eventuella villkor som gäller, samt vilka moment som ingår (Bryman och Bell, 2011). Vi har tillgodosett kravet genom att samtliga respondenter i god tid innan respektive intervju blivit informerade, både muntligt och skriftligt, om studiens syfte och generella huvuddrag.

3.5.2 Samtyckeskravet

Uppsatsen har tagit hänsyn till samtyckeskravet, vilket innebär att respondenterna är medvetna om att deltagandet i studien är frivilligt och att de närsomhelst har rätt att avbryta sitt deltagande i studien eller en pågående intervju (Bryman och Bell, 2011). Denna hänsyn har i sin tur förstärkt uppfattningen om att respondenterna känt sig bekväma i situationen och att det således stärkt respondenternas frispråkighet och ärlighet.

3.5.3 Sekretess - och anonymitetskravet

Sekretess - och anonymitetskravet innebär att forskaren ska beakta att samtliga respondenter behandlas med största konfidentialitet samt att forskaren säkerställer att ingen obehörig får tillgång till data (Bryman och Bell, 2011). Vi har tagit hänsyn till detta, bland annat genom att samtliga respondenter är anonyma i uppsatsen. För att ytterligare stärka upp anonymitetskravet har vi även valt att anonymisera vilken stadsdel respondenten arbetar på. Respondenterna är istället benämnda från A-G. Ett särskiljande görs dock mellan respondenter på olika verksamhetsnivåer, för att därigenom kunna uppfatta olikheter mellan de olika verksamhetsnivåerna. Anonymiseringen har inte påverkat uppsatsens resultat då kännedom om respondentens identitet eller vem som sagt vad inte är relevant för uppsatsens analys och slutsats. Tillvägagångssättet har däremot stärkt möjligheterna att bättre kunna uppfylla studiens syfte och forskningsfråga.

3.5.4 Nyttjandekravet och falska förespeglningar

Uppsatsen har även tagit hänsyn till nyttjandekravet och beaktat att respondenterna inte givits falsk eller vilseledande information om undersökningen (Bryman och Bell, 2011).

Beaktande av nyttjandekravet, medför att all data som samlats in endast kommer att användas för uppsatsen i fråga.

4. Empiri

Följande kapitel innehåller en presentation av de empiriska resultat som erhållits från studiens semi-strukturerade intervjuer.

4.1 Uppfattning och förhållningssätt

Den generella uppfattningen bland förskolechefer och pedagoger är att Kvalitetsindikatorn⁹ inte upplevs som en tvingande styrning och kontroll av ens verksamhet. Trots att flertalet respondenter uttryckligen påpekar att mätning och bedömning för denna typ av verksamhet är problematisk och svår, inte minst eftersom barn är involverade, framför respondenterna en generell positiv bild av indikatorn och dess nuvarande tillämpning. Enligt Tjänsteman A på utbildningsförvaltningen var en av anledningarna till att Kvalitetsindikatorn från början utvecklades att man upplevde att det saknades information och kunskap om innehållet i den kommunala förskolan. Enligt hen kom Kvalitetsindikatorn, genom sitt införande, att representera ett synliggörande av kvalitén på innehållet i verksamheterna för stadens kommunala förskolor.

Stadsdelsförvaltning B framhäver att hen alltid arbetat med verktyget så att det inte ska uppfattas som en direkt styrning eller kontroll, utan istället ses som ett hjälpmedel till verksamheten. Hen upplever också att förskolorna tagit till sig detta förhållningssätt. I termer av ansvar och kontroll, betonar hen att förskolorna framförallt upplever Kvalitetsindikatorn som positiv i den bemärkelsen att verktyget på ett klart och tydligt sätt påvisar vad förskolan och arbetslagen förväntas svara mot.

På liknande sätt resonerar Stadsdelsförvaltning C som framhäver att de pedagoger som hen mött många gånger uttryckt att indikatorn givit dem något konkret att förhålla sig till, och att verktyget är en hjälp till att kunna uttrycka vad och vilka resultat som man vill se.

Stadsdelsförvaltning D understryker att hens förhållningssätt beträffande Kvalitetsindikatorn, i likhet med Stadsdelsförvaltning B och C, är att skapa en

⁹ För att undvika upprepningar och underlätta för läsaren används begreppen *Kvalitetsindikatorn* och *indikatorn* växelvis i resterande kapitel (4-6).

medvetenhet om vad förskolan och arbetslagen själva behöver tänka på för att fortsätta att utvecklas. Enligt hen har tyngdpunkten i diskussionerna alltid utgått från hur förskolan och arbetslagen kan göra indikatorn till sin egen:

”Vi försöker påpeka till förskolorna att de ska se indikatorn utifrån hur den kan bli något för dem själva, så att de utvecklas vidare, inte se det utifrån att resultatet skickas till mig, till stadsdelsnämnden eller till kommunfullmäktige.” (Stadsdelsförvaltning D)

På liknande sätt har Kvalitetsindikatorn hjälpt hen att på ett bättre sätt kunna ställa olika förskoleenheter inom stadsdelen mot varandra:

”Hur kommer det sig att de satt en tvåa och de andra en fyra? I våra diskussioner med förskolorna kan vi få vägledning om detta handlar om personalfrågor, miljöfrågor eller material. Detta hjälper oss i det fortsatta utvecklingsarbetet, och på så sätt är indikatorn ett bra verktyg.” (Stadsdelsförvaltning D)

Således använder Stadsdelsförvaltning D indikatorn i termer av jämförelse mellan förskolor, om än inte i syftet av belöning och bestraffning, utan som underlag för fortsatt utveckling. Kvalitetsindikatorn har enligt hen möjliggjort denna typ av jämförelser, och hen menar vidare att verktyget därigenom bidragit till en större likhet för förskoleverksamheten inom stadsdelen.

Flertalet förskolechefer betonade under intervjuerna att det vore direkt felaktigt att enbart koncentrera sig på resultatet eller siffrorna i indikatorn. Fokus måste även riktas mot de bakomliggande faktorerna i skattningen. Ett flertal förskolechefer poängterade att skattningen och resultatet delvis är volatilt och därmed kan skifta från år till år, bland annat på grund av nyanställningar eller ansträngande barngrupper, vilket därigenom drar ner resultatet i indikatorn. Följaktligen uppfattades det som viktigt bland förskolechefer att detta förhållningssätt även avspeglade sig centralt inom Stockholm Stad, men framförallt hos sin närmsta chef på stadsdelsförvaltningen. Samtidigt påpekade flera

förskolechefer att Kvalitetsindikatorn varit en hjälp till att just komma till insikt om dessa olika påverkansfaktorer, något som enligt de själva, tidigare varit svårare att synliggöra.

De förskolechefer som intervjuats poängterar således vikten av diskussion och därtill uppföljning som avgörande moment om indikatorn ska vara värdefull för deras verksamhet. Flertalet förskolechefer påpekar att Kvalitetsindikatorn möjliggjort djupare och bättre diskussioner kring innehållet i deras verksamhet, och det faktum att diskussionerna faller inom ett samlat begreppsområde. Kvalitetsindikatorn har också resulterat i en vana att reflektera över sin verksamhet, där många förskolechefer också lyft fram nyttan av indikatorn i förhållande till intern kompetensutveckling. Senaste revideringen av Kvalitetsindikatorn har enligt förskolecheferna också resulterat i en bättre praktisk tillämpning av verktyget samt att verktyget numera anses lättare att relatera till. Det senare beror enligt förskolecheferna främst på två orsaker; dels att verktyget har en direkt koppling till den nationella läroplanen, och att man har givits möjligheten att vara med och påverka utvecklingen av verktyget.

4.2 Medvetenhet och verksamhetsutveckling

Enligt stadsdelsförvaltningarna har Kvalitetsindikatorn skapat en större medvetenhet och utveckling bland deras medarbetare. Flera stadsdelsförvaltningar betonar att deras förskolechefer och pedagoger har kommit att bli mer medvetna och självkritiska. Detta har således bidragit till att de kommit att utvecklas:

”Indikatorn har ökat medvetenheten om vad man gör och hur man gör, det vill säga om vi gör rätt saker och på rätt sätt.” (Stadsdelsförvaltning B)

Flera förskolechefer och pedagoger instämmer i denna beskrivning, och upplever att Kvalitetsindikatorn föranlett en större reflektion kring sin verksamhet. Enligt Förskolechef F har det bland annat inneburit att man tvingats att stanna upp och reflektera över sin verksamhet, något som även medfört en större förståelse för hens arbete. Att använda Kvalitetsindikatorn som ett verktyg till att åskådliggöra och möjliggöra för verksamhetsförbättringar betonades av flera respondenter.

Förskolepedagog B betonade att indikatorn ansågs bra då den gick att använda för att bedöma sin egen verksamhet och mer konkret synliggöra det som är bra, likväl det som kan göras bättre. Liknande argument lyftes fram bland förskolechefer, däribland Förskolechef F som poängterade att:

”Kvalitetsindikatorn har framförallt lett till att vi fått syn på vad vi gör och varför vi gör det. Alltså, vi ser att om vi gör så här underlättar det också barnens lärande.” (Förskolechef F)

I paritet till ovanstående citat, uttryckte sig även flera förskolechefer i termer om att ’alltid bli bättre’, ’vi vill framåt’ och ’utveckla sin verksamhet’. Förskolechef E poängterade att det är resultat av att ”[...] *alla medarbetare här vill framåt, och ser man en hake, ja, då vill man arbeta med den*”. Hen framhävde på så vis att om förskolan identifierar förbättringsområden, som ett resultat av arbetet med Kvalitetsindikatorn, är de inte heller rädda att skatta sig lågt inom detta område.

4.3 Resultatet är inte det väsentligaste

För att kunna förmedla den bild som förskolechefer och pedagogerna ger uttryck för; att inte se Kvalitetsindikatorn som ett kontrollverktyg, har utbildningsförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna varit tvungna att på ett tydligt sätt förmedla bilden av att det resultat som Kvalitetsindikatorn genererar endast är av sekundär betydelse. Tjänsteman A på utbildningsförvaltningen poängterar att det kvantitativa resultat som indikatorn genererar inte ska tolkas som någon absolut sanning, men att det i alla fall säger *något* om verksamheten. Tjänsteman B påpekar även att Kvalitetsindikatorn, utan de bakomliggande diskussionerna, inte blir något mer än att fylla i ett vanligt protokoll. Att lyfta fram mätningen som sekundär i förhållande till diskussionsskapandet har således förmedlats aktivt även centralt från staden.

På samma sätt argumenterar Stadsdelsförvaltning C. Hen påpekar att om en verksamhet inte följer upp och diskuterar Kvalitetsindikatorn systematiskt blir verktyget statiskt och fungerar enbart som en checklista. Stadsdelsförvaltning C betonar även att indikatorn inte på något sätt utgör en sanning, utan istället bör ses som ett verktyg tänkt att komma

så nära sanningen som möjligt. Hen påpekar även att detta förhållningssätt möjliggjort för de enskilda verksamheterna att hitta sina egna utmaningar och utvecklingsområden.

På liknande sätt betonar Stadsdelsförvaltning A att hen alltid försökt förmedla bilden av att ”[...] vägen dit är mer viktig än att man faktiskt når dit.” Stadsdelsförvaltning A framhåller även att hen ser Kvalitetsindikatorn som en temperaturtagning och inte ett betygsystem. Hen har hela tiden betonat för sina medarbetare att diskussionerna är det viktigaste, vikten av att komma till insikt, snarare än att verksamheterna skattar sig högt utan någon egentlig reflektion eller eftertanke. En återkommande syn bland stadsdelsförvaltningarna är just att siffran i sig inte säger så mycket, utan det är dialogen, vad som finns bakom siffran och vad den står för som är viktigast. Därmed har man aktivt arbetat med att förmedla Kvalitetsindikatorn som ett utvecklingsverktyg i kontrast till ett kontrollverktyg. Att resultat i sig inte är särskilt intressant motiveras enligt Stadsdelsförvaltning D med att förskoleverksamheten är oerhört komplex och att förutsättningarna ser annorlunda ut från förskola till förskola. Bland annat på grund av barnens ålder, hur länge barnen har varit inskrivna på förskolan, men även rotationen bland förskolans personal och medarbetare.

Stadsdelsförvaltning B poängterar dock att denna syn till viss del står i kontrast till det sätt som politikerna valt att se på och använda sig av Kvalitetsindikatorn. Även om resultatet anses sekundärt av Stadsdelsförvaltning B, kan hen aldrig helt bortse från det. Eftersom kommunfullmäktige och stadsdelsnämnden gärna vill se en positiv utveckling tenderar de även att kontinuerligt höja mål-värdet för Kvalitetsindikatorn inför varje nytt verksamhetsår. Då det enligt Stadsdelsförvaltning B finns många parametrar som spelar in på vilken nivå en förskola presterar från år till år uppstår det således en kollision med de politiska ambitionerna. Förskolechef E för ett liknande resonemang och menar att:

”Stadsdelsnämnden sätter ju ett värde som de anser att vi förskolor ska nå upp till, och det resultatet kan jag på en gång säga att vi inte kommer nå upp till i år. Men ska man använda indikatorn, så som jag upplever att vi använder verktyget, för ens egen skull och vår verksamhet, då tycker jag

att indikatorn är ett bra instrument. Det är också så här jag upplever verktyget idag.” (Förskolechef E)

På samma sätt argumenterar Förskolechef G. Enligt Förskolechef G utgör Kvalitetsindikatorn inte någon absolut sanningen, men anses ändå vara ett värdefullt verktyg. Enligt hen har Kvalitetsindikatorn, trots verktygets upplevda brister, genererat bra pedagogiska samtal, som enligt hen resulterat i en förbättrad kvalitet av verksamheten. Förskolechef A framhäver att hen alltid valt att diskutera och samtala om vägen fram till resultatet, inte siffran eller resultatet i sig. Likt Stadsdelsförvaltning B, påpekar dock såväl Förskolechef A och B att resultatet till viss del alltid finns med, men att samtalen ändå fokuserar på diskussionerna i arbetslagen; vad som föranlett att man skattat sig på en viss nivå, istället för att fokusera på nivån i sig. Enligt Förskolechef A, blir Kvalitetsindikatorn då ett bra och effektivt sätt att följa upp och styra verksamheten; om fokus tillåts att sättas mot de bakomliggande diskussionerna till resultatet och inte resultatet i sig. Förskolechef F tolkar det utifrån ett mer kontextuellt och professionellt plan, och påpekar att:

”Det är ju vårt ansvar att se till att det inte bara levereras siffror, utan faktiskt, mitt största uppdrag är ju att få medarbetarna att förstå det i vardagen. Det är ju inte bara en siffra som ska rapporteras eller ändras, det är ju det konkreta arbetet med våra barn som är det viktigaste.”
(Förskolechef F)

Förskolechef C går steget längre och betonar att det är omöjligt och helt irrelevant att värdera ens verksamhet på det sätt som Kvalitetsindikatorn är uppbyggd, om syftet med indikatorn uteslutande vore att fungera som ett kontroll- och resultatbaserat beslutsunderlag för politiker och stadens tjänstemän:

”Jag är tveksam till det här med siffror på en sådan här komplex verksamhet. Vad säger det för någonting? Det är väldigt, väldigt grunt tycker jag.” (Förskolechef C)

Trots att Förskolechef C är skeptisk till resultatindikatorer och skattning finner hen ändå att Kvalitetsindikatorn, i nuvarande form, fyller en funktion för hens verksamhet:

”I det stora hela upplever jag Kvalitetsindikatorn som en uppföljning som föranleder samtal, diskussioner och reflektioner om hur vi tillsammans förhåller oss och vad vi måste förändra för att uppnå våra mål. Så länge Kvalitetsindikatorn uppfyller dessa kriterier har den en bra funktion. Om det sedan är mätbarhet eller jämförbarhet mellan andra förskolor som eftersträvas från politikens håll, då slutar indikatorn att fungera. Jämförbart kommer det aldrig att kunna bli.” (Förskolechef C)

4.4 Hänsyn till kompetens och erfarenhet

Kvalitetsindikatorn har tagit hänsyn till förskolornas och medarbetarnas synpunkter och åsikter. En återkommande uppfattning från flera förskolechefer är att man fått möjlighet att vara med och påverka utformningen av indikatorn, något som uppfattats som mycket positivt. Denna uppfattning återkommer även bland stadsdelsförvaltningarna, däribland Stadsdelsförvaltning A som påpekar att det är lätt att känna igen sig i verktyget, och att indikatorn tar upp områden som upplevs relevanta och igenkännbara för medarbetarna.

Enligt utbildningsförvaltningen existerade ett explicit syfte och en strategi vid framtagandet och sedermera utvecklingen av Kvalitetsindikatorn, att noggrant överväga innehållet i verktyget och relatera det till påverkbara faktorer i förskoleverksamheten. Ett huvudsakligt syfte har enligt Tjänsteman A varit att skapa ett verktyg som också bidrar till diskussion och utveckling för de enskilda förskoleverksamheterna. Utbildningsförvaltningen påpekar även att utvecklingen av verktyget hela tiden varit centralt för deras arbete. Tjänsteman B poängterar att man i ett verktyg som Kvalitetsindikatorn hela tiden upptäcker brister eller områden som behöver förtydligas eller omarbetas, och att utveckling och revidering således hela tiden är nödvändigt. Enligt Tjänsteman B på utbildningsförvaltningen har Kvalitetsindikatorn bidragit till att det idag upplevs som enklare att prata om sitt arbete och sin verksamhet, eftersom samtliga medarbetare har en gemensam grund att utgå ifrån. Hen påpekar dock att det är viktigt för verksamheterna att applicera verktyget utifrån sin egen kontext.

Stadsdelsförvaltning B framhåller även två ytterligare faktorer som lett till att Kvalitetsindikatorn uppfattas som den gör. Enligt hen behövde och efterlyste det politiska klimatet ett verktyg som på ett enklare sätt genererar ett mått på kvalitén av en komplex verksamhet. Att verktyget i sin tur utformades tillsammans med pedagoger och medarbetare, direkt involverade i den dagliga verksamheten, har enligt hen varit starkt bidragande till att verktyget kommit att uppfattas som både värdefullt och användbart av både politiker och de enskilda verksamheterna:

”Politikerna har ett syfte, de vill ha något enkelt mått på hur bra verksamheten är. Och uppdraget, det har ändå varit pedagoger som har utarbetat verktyget och försökt hitta en modell som är till nytta för verksamheten. Där tycker jag att man har gjort en bra kompromiss. Jag tycker att när man hör vad verksamheterna och pedagogerna säger, är de väldigt glada i diskussionerna som indikatorn skapar. Det är ett bra verktyg som sätter i gång ett bra arbete inom gruppen, verktyget är neutralt, där man också får syn på hur man faktiskt arbetar och vad man skulle kunna göra bättre. I den bemärkelsen tycker jag att indikatorn fungerar och att den fyller ett bra syfte.” (Stadsdelsförvaltning B)

4.5 Tid för implementering och chefens förhållningssätt

Pedagogerna betonar diskussionsmomentet som en av de viktigaste beståndsdelarna i Kvalitetsindikatorn. Även om båda pedagogerna poängterar att det till en början var svårt att *inte* uppfatta verktyget som något annat än ett kontrollverktyg, upplever de idag att indikatorn är ett bra verktyg till att reflektera över sin verksamhet och att det bidrar till bra diskussioner. Att pedagogernas syn på Kvalitetsindikatorn numera är positiv beror enligt de själva på de samlade erfarenheterna från tidigare år och att det aktivt, från både stadsdelsförvaltningen och utbildningsförvaltningen, kontinuerligt betonats att Kvalitetsindikatorn inte ska uppfattas som ett kontrollverktyg utan som ett hjälpmedel för den enskilda verksamheten.

Flera förskolechefer gav även de uttryck för att de generellt sett haft en negativ syn till Kvalitetsindikatorn när den först introducerades. En återkommande uppfattningen var

att Kvalitetsindikatorn, när den introducerades, utgjorde en helt ny typ av verktyg, och att känslan var att någon direkt kontrollerade och hade ögonen på deras arbete. Med tiden har förskolechefer och pedagoger blivit mer insatta och ansetts sig börja förstå helheten med verktyget, och därigenom även kommit att inse nyttan med det. En starkt bidragande orsak, som flera respondenter givit uttryck för, är att det tar tid för nya koncept och verktyg att få fäste i deras typ av verksamhet, och man således måste ges tid att pröva sig fram och reflektera:

”Jag tror det är först på senare tid som det riktigt har landat ute i verksamheten, och det tar nog så lång tid. [...] [M]an måste jobba igenom saker och vara med om det ett tag för att det ska sätta sig.” (Förskolechef F)

Att ens närmsta chef spelar en central roll kring uppfattningen av indikatorn är också något som lyfts fram som viktigt, inte minst bland pedagogerna. Båda pedagogerna framhåller särskilt att chefens förhållningssätt till verktyget är viktigt. Förskolepedagog A understryker att förskolechefens delaktighet, engagemang och positiva attityd i relation till indikatorn, tydligt avspeglar sig på hans kollegor. Förskolepedagog B resonerar på likande sätt och poängterar:

”Eftersom våra chefer är engagerade i [Kvalitetsindikatorn] och vi har jobbat mycket med det här verktyget [...] blir det ju viktigt. Det finns ju ett intresse från deras sida, och om de är intresserade och vill engagera oss skapas [...] en kedja.” (Förskolepedagog B)

Flera av förskolecheferna resonerar i likhet med pedagogerna. Enligt Förskolechef A handlar det om att förmedla en förståelse om varför man gör något och vilka gynnsamma effekter det är tänkt att medföra i det praktiska arbetet. Enligt Förskolechef A är det först när man får den insikten som arbetet med indikatorn blir viktigt. Förskolechef C betonar att det är hur hen förmedlar indikatorn som i sin tur utgör grunden för dess generella uppfattning. Förskolechef B framhäver, i relation till sin egen verksamhet, att dagens generell sett positiva syn till stor är deras egen förtjänst,

inte något som stadsdelsförvaltningen eller staden centralt framkallat. Enligt hen är det beroende av att de aktivt och frivilligt arbetat med att göra indikatorn viktig för alla avdelningar, och att man valt att aktivt ha med den under möten.

4.6 Kontextbaserat verktyg

Stadsdelsförvaltning A betonar att Kvalitetsindikatorn måste tillåtas att fluktuera i sin lokala kontext. Stadsdelsförvaltning D resonerar på liknande sätt och förklarar att det är först när verktyget görs om till sitt eget som det blir användbart och man upplever fördelarna att arbeta med det. Stadsdelsförvaltning B poängterar att stadsdelen och hens kommunala förskolor har förmågan att anpassa målen till sin egen verksamhet och att skillnader i erfarenheter och kunskap mellan verksamheterna således kan bemästras på det sätt som är bäst lämpat för den enskilda verksamheten och deras kapacitet. I relation till detta poängterar Stadsdelsförvaltning B även att de beslutat att ge förskolorna valet att själva välja ett utvecklingsområde i indikatorn, som förskolorna i det tidigare skedet identifierat vid skattningen av indikatorns fem områden. Enligt Stadsdelsförvaltning B möjliggör det att indikatorn styr, men styr så att förskolorna blir delaktiga och känner att verktyget är användbart.

Förskolechef B lyfter fram att de, i likhet med stadsdelsförvaltningarnas betoning på kontext, själva valde att utveckla Kvalitetsindikatorn i ett tidigt skede, främst för att öka förståelsen för verktyget och nå en klarhet om hur de i början bäst kunde tillämpa det. Förskoleenheten skapade ett dokument som fungerade som manual till Kvalitetsindikatorn, i syfte att underlätta och förbättra för personalen vid utvärdering och skattning av de olika nivåerna. Förskolechef D understryker också vikten av att kontextualisera och att skapa sig sin egen verklighet:

”Det är ju upp till oss, ute i verksamheterna, att följa upp det här och ge arenor för personalen att sätta sig in i verktyget. Du kan ju tolka Kvalitetsindikatorn på så många olika sätt, och då måste man få tillfälle att processa det här [...]” (Förskolechef D)

4.7 Jämförbarhet

En generell bild av Kvalitetsindikatorn är att jämförelseaspekten inte upplevs som intressant. Flertalet av respondenterna lyfter fram svårigheter med tolkningar och bedömningar, på grund av självvärderingen, som de största anledningarna till varför jämförelser inte ses som varken aktuella eller tillförlitliga. Även om Kvalitetsindikatorn inte upplevs resultera i någon större jämförbarhet ses ändå verktyget som en viktig pusselbit för stadens kommunala förskoleverksamhet. Kvalitetsindikatorn anses ha bidragit till ett gemensamt språk och en bättre struktur för förskoleverksamheten:

”Jag upplever inte att Kvalitetsindikatorn är jämförbar mellan olika stadsdelar, men den har ändå bidragit till att vi idag, i större utsträckning, talar samma språk. Det finns numera ett verktyg som är identiskt för alla kommunala förskolor och som då bidrar till ett mer likartat sätt att tänka och reflektera kring sin verksamhet.” (Stadsdelsförvaltning A)

Stadsdelsförvaltning A poängterar vidare att det utifrån ett jämförelseperspektiv skulle vara som att jämföra äpplen med päron, men att indikatorn trots detta tillför nytta för hens verksamhet och de enskilda förskolorna. I likhet med Stadsdelsförvaltning A, betonar även Stadsdelsförvaltning D att indikatorn lyckats att rama in diskussionerna, men att verktyget likväl tillåter en lokal struktur och kontext:

”Det viktiga med Kvalitetsindikatorn är att den sätter en ram till vad man ska hålla diskussionerna inom, inte att den exakt pekar på innehållet. Tidigare har det mer varit utifrån sitt eget tänkande och erfarenheter, men nu finns detta instrument som ramar in det och ändå skapar en gemensam struktur.” (Stadsdelsförvaltning D)

Tjänsteman A på utbildningsförvaltningen betonar att en tilltänkt nytta med indikatorn är att den just ska bidra med ett gemensamt språk för stadens kommunala förskoleverksamhet. Hen påpekar även att indikatorn på samma gång lyfter fram vad Stockholm Stad tycker är viktigt och vilka begrepp förskolorna bör arbeta med. Enligt Tjänsteman A har det även kommit att visa sig genom att exempelvis fler riktlinjer och dokument numera bygger på samma struktur som Kvalitetsindikatorn.

4.8 Samverkan och kunskapsutbyte

På utbildningsförvaltningen har man hittills inte arbetat aktivt för ett kunskapsutbyte mellan stadsdelar, exempelvis för att kunna sprida goda exempel eller 'best practice'. Två av fyra Stadsdelsförvaltningar påpekar dock att de i viss begränsad omfattning delar med sig av erfarenheter och utbyter idéer inom den *egna* stadsdelen. Det sker i så fall endast vid något enstaka tillfälle och vid särskilda sammankomster där medarbetare inom stadsdelen träffas och delar med sig av sina erfarenheter och tillvägagångssätt överlag, och således inte enbart utifrån Kvalitetsindikatorn. En stadsdelsförvaltning lyfter fram att huvudsyftet med denna typ av kunskapsutbyte har varit att få inspiration av varandra samt att diskutera allmänna frågor kring arbetssätt och tankesätt i relation till Kvalitetsindikatorn.

Stadsdelsförvaltning A påpekar dock att det vore intressant att i liknande forum få möjlighet att jämföra sina resultat även mellan stadsdelar, i den bemärkelsen att det skulle fylla ett syfte av att nå en helhetsbild om hur Kvalitetsindikatorn tillämpas och hur de enskilda dialogerna på stadsdelarna och förskolorna förefaller. Stadsdelsförvaltning B poängterar på liknande sätt, men väljer att lyfta fram sin uppfattning kring samverkan och kunskapsutbyte lite annorlunda:

”Man måste ta värdet i indikatorn med en nypa salt, det återspeglar en dagssituation, men tillmäts likväl väldigt stor betydelse. Allt går ju att utveckla, och givetvis går det att titta ännu mer kollegialt, över stadsdelarna eller i olika forum.” (Stadsdelsförvaltning B)

Stadsdelsförvaltning B framhäver vidare att det initialt sett inte varit av vikt att få igång ett samarbete över stadsdelarna, utan fokus har varit riktat mot hens egen verksamhet. Det vill säga, hur hens förskoleenheter och medarbetare kommit att tillämpa och arbeta med verktyget. Stadsdelsförvaltning B poängterar dock att det sannolikt kommer att ske ett mer organiserat kunskapsutbyte mellan stadsdelar framöver, men att det initialt sett varit nödvändigt med ett internt fokus riktat mot hens stadsdel. Stadsdelsförvaltning D betonar likaledes att det viktigaste hittills har varit att få igång arbetet med indikatorn

inom stadsdelen, men att det i likhet med Stadsdelsförvaltning A och B, är önskvärt att längre fram även ha ett utbyte mellan stadsdelarna.

Även om majoriteten av förskolecheferna upplever att Kvalitetsindikatorns bakomliggande och egentliga syfte är att nå en bättre jämlikhet för stadens kommunala förskolor, återfinns inget etablerat eller strukturerat utbyte inom deras stadsdelar i relation till indikatorns tillämpning eller användning. Det enda utbyte som visat sig existera sker inom den egna förskoleenheten, och således inte med övriga förskoleenheter *inom* stadsdelen. På samma sätt återfinns inget utbyte *mellan* stadsdelar, varken bland förskolor eller stadsdelsförvaltningar. Trots denna kollision uppfattar ändå förskolecheferna Kvalitetsindikatorn som ett bra och värdefullt verktyg, och likt stadsdelsförvaltningarna, betonar flertalet förskolechefer att fokus hittills varit tvunget att inriktas mot den egna verksamheten.

Sammantaget kan respondenternas generella uppfattning av Kvalitetsindikatorn sammanfattas till att upplevas som en hjälp för verksamheten, ett verktyg som både går att relatera- och gå tillbaka till, och som till detta anses generera bra diskussioner. Förskolechef F får ge uttryck för denna uppfattning och avslutar därtill uppsatsens empiriska kapitel:

”Som jämförelse med andra förskolor är indikatorn inte till någon hjälp, men att jämföra sig med sig själv, se vad vi pratade om förra året och vad vi har blivit bättre på nu, det är värdefullt. Indikatorn fyller inte funktionen, som jag egentligen tror är bakgrunden till den, att få en jämförande bild över staden hur kvalitén ser ut, just därför att man inom de olika enheterna tolkar verktyget så pass olika. Jag tror dock att övriga förskolor har ungefär samma tankegångar kring indikatorn som jag. Det vill säga, den fungerar inte bra till att jämföra, men utmärkt som underlag för den enskilda verksamheten.” (Förskolechef E)

5. Analys

Detta kapitel innehåller en analys av de empiriska resultat som återgivits i kapitel 4.

Uppsatsens teoretiska referensram från kapitel 2 fungerar som utgångspunkt i analysen.

5.1 Möjliggörande kontroll- och styrverktyg

5.1.1 Reparation

Wouters och Wilderom (2008) argumenterar att reparation innebär att chefer och medarbetare har såväl tillåtelse som möjlighet att modifiera definitionen och mätningen av verktygets indikatorer. Dessutom medför det att medarbetare aktivt uppmuntras till att diskutera de praktiska problem som uppstår i relation till verktygets uppsatta struktur och definition. Följaktligen, och i relation till Kvalitetsindikatorn, är det av vikt att utbildningsförvaltningen vidhållit utveckling av Kvalitetsindikatorn som ett centralt tema i deras arbete. Från det empiriska resultatet framgår det tydligt att tjänstemännen på utbildningsförvaltningen hävdar att verktyget kontinuerligt behöver revideras, då nya brister eller områden som behöver justeras kontinuerligt upptäcks. Tjänstemännens förhållningssätt betonas även av Wouters (2009), vilken understryker att indikatorer sällan överensstämmer eller åskådliggör det som är påtänkt redan vid första tillfället. I likhet med det empiriska resultatet framhäver Wouters (2009) att organisationer kontinuerligt bör revidera verktygets begreppsbyggnad och definitioner.

Det empiriska materialet vittnar om att förskolechefer aktivt uppmanats att diskutera och förhålla sig kritiska till verktyget, samtidigt som man ska bearbeta och modifiera verktyget utifrån sin synvinkel. Ett tydligt exempel på denna förmåga påpekas av Förskolechef B som betonar att hans verksamhet initialt kom att utveckla egna manualer och arbetsdokument, i syfte att öka förståelsen för verktyget samt underlätta för personalen vid utvärdering och skattning. Wouters (2009) argumenterar på liknande sätt genom att betona vikten av att kunna reparera verktyget utifrån den enskilda verksamhetens behov, och därigenom bidra till ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg.

Det ska dock påpekas att det, i relation till Wouters och Wilderom (2008) samt Wouters (2009) argument, återfinns ett inneboende element i självvärderingsverktyg till att

identifiera styrkor och förbättringsområden samt producera förbättringsplaner (Tari, 2011). Det går inte att förklara förekomsten av reparation enbart utifrån Adler och Borys (1996) modell, utan hänsyn måste även ges till Tari (2011). Det förefaller sannolikt att självvärderingens förmåga till att identifiera förbättringsområden (Tari, 2011) understött Adler och Borys (1996) modell, men att egenskapen, i avsaknad av självvärdering, inte skulle ha uppnått samma positiva effekt. Självvärdering, i kombination med det förhållningssätt som utbildningsförvaltningen antagit, förklarar den syn som verksamheternas operativa chefer och medarbetare gett uttryck för. Adler och Borys (1996) modell förklarar således delvis uppsatsens empiriska resultat, men det har även uppstått en synergieffekt när verktyget kommit att baseras på självvärdering.

5.1.2 Intern transparens

Grundpelarna för intern transparens är att verktygets indikatorer är begripliga, utgör något som medarbetarna kan påverka, och har en direkt erfarenhet av (Ahrens och Chapman, 2004; Wouters och Wilderom, 2008; Jordan och Messner, 2012). Från intervjuerna framgår det tydligt att förskolechefer och pedagoger upplever att verktyget på ett tydligt och greppbart sätt påvisar vad verksamheten förväntas svara mot. Att Kvalitetsindikatorn därutöver bygger på en kontext direkt relaterad till professionen, den nationella läroplanen, har visat sig utgöra en viktig del av förskolechefernas och pedagogernas positiva syn till verktyget. Det empiriska resultatet styrker Ahrens och Chapman (2004) samt Jordan och Messners (2012) argument; att tillvägagångssättet har stärkt möjligheterna till att enklare förmå att skärskåda och förstå logiken i verktyget, såväl som begripligheten och på vilka sätt de olika indikatorerna anses påverkbara för verksamheten.

Intervjuerna uppklarar även att verktyget ansetts ha bidragit till ett gemensamt språk och därtill 'ramat in' förskoleverksamheten. Power (2004) betonar att även om kvantitativ prestationsmätning, i paritet med Kvalitetsindikatorn, uppfattas som ofullständig eller problematisk har det visat sig att det tillhandahåller ett gemensamt språk och ramverk för verksamheten. Power (2004) framhåller vidare att grunden för ett gemensamt språk och ramverk bygger på enkelheten i ett prestationsmätningssystem. Enligt Power (2004) består enkelheten av att man kan *bestämma* prestationen för en hel organisation genom

att exempelvis uppvisa balansräkningen eller producera fram ett resultat motsvarande vinst eller förlust (Power, 2004).

Även om Kvalitetsindikatorn analogt kan anses illustrera motsvarigheten till Powers (2004) balansräkning, då det numera återfinns ett verktyg som är identiskt för alla kommunala förskolor, förefaller argumentet att 'bestämma en prestation' och 'producera fram ett resultat' inte lika självklart. Det som framgår av såväl uppsatsens problembakgrund, litteraturstudie och empiriska resultat är att begreppen *prestation* och *mätbarhet* är betydligt svårare att bestämma i offentlig sektor. Kvalitetsindikatorn har dock genom sin stringens och konsekventa struktur, och samtidigt som fokus inte riktats mot resultatet eller skattningarna, sett till att rama in förskoleverksamheten samt skapat ett gemensamt språk. Studien finner således stöd för delar av Powers (2004) argument, men dessa förklarar följaktligen inte allt. Townley *et al.* (2003) möjliggör dock en kompletterande förklaring genom att betona att siffran i sig blir meningsfull i den bemärkelsen att det underlättar för underbyggande resonemang och samtidigt bidrar till en kommunikativ form av rationalisering. Således intar Townley *et al.* (2003) ett liknande förhållningssätt som även tillämpats av studiens respondenter, nämligen att siffran i sig kanske inte säger så mycket men att verktyget likväl möjliggör värdefulla diskussioner.

5.1.3 Global transparens

Adler och Borys (1996) argumenterar att global transparens syftar till att tillhandahålla kontextbaserad information och därtill möjliggöra samverkan såväl inom organisationen som utanför. I relation till Kvalitetsindikatorn innebär det att stadsdelarna och förskolorna har ett utbyte både inom och utanför sin egen stadsdel. Exempelvis genom att förskolorna och stadsdelsförvaltningarna får insikt i hur andra förskolor och stadsdelar tillämpar och tolkar indikatorn. Denna egenskap, avsedd att utgöra ett grundläggande kännetecken i Adler och Borys (1996) modell har, som framgår av det empiriska resultatet, erkänts som huvudsakligen frånvarande av majoriteten av respondenterna. Det finns inget etablerat utbyte av varken kunskap eller tillämpning mellan förskolor och stadsdelar, och även utbytet inom stadsdelarna är tämligen begränsat.

Endast två av fyra stadsdelsförvaltningar i studien medgav att ett begränsat utbyte, i relation till Kvalitetsindikatorn, sker inom stadsdelen. Uppsatsens empiriska resultat påvisar dock att såväl stadsdelsförvaltningar, förskolechefer och pedagoger betonade att ett utbyte inte var något som ansågs irrelevant, utan snarare beroende av att det initialt sett krävts ett internt fokus. Således uttalades, i kontrast till Adler och Borys (1996) modell, att global transparens hittills inte ansetts väsentligt och att ett större fokus istället riktats mot förståelse av verktyget, och därigenom verktygets interna transparens. Trots frånvaron av denna egenskap framhåller både förskolechefer och pedagoger att verktyget likväl upplevs som användbart och värdefullt. Flertalet respondenter, såväl stadsdelsförvaltningar som förskolechefer, betonade dock att ett utbyte och samarbete i framtiden ansågs som intressant och till viss del påtänkt.

Från intervjuerna framgår det att flertalet respondenter påpekade att det tagit tid för verktyget att få fäste i verksamheten, och att det enligt förskolechefer och pedagoger har varit avgörande att man bland annat tillåtit att pröva sig fram och ge verktyget tid. Från det empiriska resultatet framgår det att utbildningsförvaltningen, stadsdelsförvaltningarna och förskolecheferna på ett likartat sätt förmedlat och uppfattat bilden av att de operativa verksamheterna (förskolorna) ska göra indikatorn till sin egen. Följaktligen har ett inåtriktat fokus även kommit att kommunicerats uppifrån- och ner, vilket delvis kan förklara motsägelsen till Adler och Borys (1996) modell och varför global transparens hittills är frånvarande.

Samtidigt bör studiens empiriska resultat relateras till självvärderingens konsekvenser. En konsekvens som tydligt framkommer från intervjuerna är att de tolkningar och bedömningar som självvärderingen ger upphov till resulterar i att jämförelser varken ses som aktuella eller tillförlitliga av förskolecheferna, vilket således dämpar förskolornas upplevda behov av utbyte och samverkan. När detta kombinerats med en attityd och känsla från utbildningsförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna, vilka betonat att resultatet inte är det väsentligaste, har de operativa verksamheternas förhållningssätt till global transparens kommit att förstärkas ytterligare (Jordan och Messner, 2012). Det bör även påpekas att repetition och upprepning visat sig vara av stor betydelse för kvalitén i självvärderingar (Boyd och Cowan, 1985; McCourt Larres *et al.*, 2003), vilket

därigenom kan förklara respondenternas uppfattningar att det initialt sett krävts ett internt fokus. Således finner vi förklaringar i självvärdering till varför global transparens inte visat sig vara en signifikant egenskap till att förmå verktyget att verka som möjliggörande. Till skillnad från egenskapen reparation, där självvärdering visat sig stärka förhållandet i Adler och Borys (1996) modell, uppstår ett inverterat förhållande när det sätts i relation till global transparens.

5.1.4 Flexibilitet

Återkommande uppfattningar är att Kvalitetsindikatorn inte återger en komplett och rättvisande bild av förskolornas verklighet och att resultatet därtill inte lyckas skildra en verklig sanning. Från uppsatsens empiriska resultat framgår det att respondenterna upplever verktyget som ofullständigt. Vare sig resultatet eller jämförelser anses vara av värde, relevant eller rent av möjligt. Likväl påvisar det empiriska resultatet att Kvalitetsindikatorn uppfattas som ett värdefullt verktyg och något som utvecklat den operativa verksamheten. Power (2007) och Jordan och Messner (2012) bidrar med en teoretisk förklaring till varför denna omständighet inte nödvändigtvis måste resultera i att verktyget anses obrukbart eller ogrundat av organisationens operativa chefer och medarbetare. Det kan ske genom att förskoleverksamheten intar ett pragmatiskt förhållningssätt till verktyget och dess indikatorer (Power, 2007). I uppsatsens empiriska resultat återfinns nyanser av ett mer pragmatiskt förhållningssätt. Betoning tenderar att inte fokusera på att förbättra verktygets representativa kvalitet, utan intresset är istället riktat mot de bakomliggande faktorerna samt diskussionerna som föranlett resultatet.

På samma sätt betonar Stadsdelsförvaltning C att Kvalitetsindikatorn ska ses som ett verktyg tänkt att komma så nära sanningen som möjligt, och samtidigt möjliggöra för enskilda verksamheter att hitta sina egna utmaningar och utvecklingsområden. Påståendet stämmer väl överens med Jordan och Messner (2012), vilka betonar att det handlar om flexibilitet i termer av att hantera indikatorerna som medel och inte som slutpunkter.

Power (2004) framhäver på liknande sätt att fler metoder för kontroll och styrning kommit att konstrueras utifrån mått och indikatorer som inte handlar om att få siffran rätt, utan snarare om förändringar i medarbetares beteende utifrån ledningens intresse av kontroll och styrning. Denna form av flexibilitet synliggörs inte minst genom den attityd och möjlighet som ges till att applicera och tillämpa Kvalitetsindikatorn utifrån förskolornas egen kontext. Det empiriska resultatet exemplifierar tydligt att förskolor själva har möjligheten att välja utvecklingsområden utifrån det resultat som de har presterat. I paritet framförde även Stadsdelsförvaltning A att de emellertid styr mot de mål-värden som kommunfullmäktige och stadsdelsnämnden beslutar, men att förskolor som negativt avviker från mål-värdet inte möter några omedelbara konsekvenser. Istället läggs tonvikten på arbetsro och att en fortsatt utveckling ska ske utifrån förskolornas individuella förutsättningar. Därmed återges en syn, i likhet med Adler och Borys (1996) modell, att avvikelser av detta slag inte enbart ses som risker utan även är möjligheter till lärande och utveckling. Att på detta sätt ge de operativa verksamheterna ägarskap i verktyget framförs även av Wouters (2009), som betonar att ägarskap ofta resulterar i en högre benägenhet till att undersöka bakomliggande faktorer samt analysera potentiella förbättringsmöjligheter.

Emellertid, då Kvalitetsindikatorn bygger på självvärdering och således redan ger förskolorna ett större ansvar i termer av resultat och skattning, är det också troligt att det påverkar förskolechefernas och pedagogernas uppfattning om huruvida verktyget anses möjliggörande eller inte. Samtidigt som självvärderingen bidrar positivt till Wouters (2009) argument om ägarskap, åskådliggör det empiriska materialet problematiken som därigenom uppstår med förskolornas egna tolkningar. Utifrån dessa förutsättningar är det således än viktigare att lyfta fram Adler och Borys (1996) resonemang; att ett flexibelt kontroll- och styrverktyg tillåter medarbetare att ändra gränssnitt och lägga till funktioner i verktyget utifrån deras specifika arbetskrav.

Att en flexibel hållning enligt Adler och Borys (1996) modell uppträder, framgår således tydligt av studiens empiriska resultat. Att Kvalitetsindikatorn därtill bygger på självvärdering, har utifrån Wouters (2009) stärkt förskolornas ägarskap i verktyget. Flexibiliteten i verktyget bör dock sättas in i ett större perspektiv, och relateras till den

utveckling och förändring som skett inom den offentliga sektorn. Precis som Boland och Fowler (2000) framhåller, har Stockholm Stad idag större krav på sig i förhållande till prestation och mätning. Att Stockholm Stad kommit att utveckla ett verktyg för att kvantitativt synliggöra och bedöma kvalitén i stadens kommunala förskolor förefaller således motiverat. På samma gång framhåller Boland och Fowler (2000) att det inom offentlig sektor ofta saknas en adekvat grund mot vilken en prestation eller kvalitet kan mätas. Utifrån Boland och Fowler (2000) går det följaktligen att resonera i termer av verktygets tillvägagångssätt och uppbyggnad som en respons på denna problematik. Därmed har Stockholm Stad, med hänsyn till svårigheterna att själva kunna skapa ett adekvat och tillförlitligt verktyg, valt att genom självvärdering 'förlägga ansvaret' hos de operativa verksamheterna.

Följaktligen är det tänkbart att den flexibilitet som Kvalitetsindikatorn trots allt uppvisar, inte enbart svarar mot Adler och Borys (1996) modell, utan även är ett resultat av det politiska gap som Power (2004) argumenterar för. Power (2004) betonar att det existerar ett gap mellan politikens kontroll- och styrverktyg, i termer av noggrannhet och precision, och i relation till dess verktyg för bedömning. Självvärderingen i Kvalitetsindikatorn kan således ha sitt ursprung från det politiska gapet, och att det inom ramen för Stockholm Stads kommunala förskoleverksamhet fortfarande saknas ett bättre verktyg för att mäta kvalitén på annat sätt än genom förskolornas egna skattningar.

5.2 Utvecklingsprocessen

5.2.1 Erfarenhetsbaserad

Studiens empiriska resultat belyser att flertalet respondenter anser att ledningen, vid skapandet och utvecklingen av verktyget, både har tagit hänsyn- och uppmuntrat till medarbetares synpunkter och åsikter. Utbildningsförvaltningen framhåller att strategin hela tiden inbegripit en delaktighet av både stadsdelsförvaltningar och medarbetare från stadens förskolor, vilket både stadsdelsförvaltningar och förskolechefer tillstår. Så som angivet av Wouters och Wilderom (2008), innebär det att organisationen dragit nytta av dess lokala kunskaper och expertis. Wouters (2009) betonar därtill att detta förhållningssätt är av särskild betydelse då en kvalitativ verksamhet ska omsättas till

kvantitativa mått, vilket tydligt efterliknar den situation som existerade när Kvalitetsindikatorn introducerades.

5.2.2 Experimentering

Det empiriska materialet påvisar att attityden från utbildningsförvaltningen betonat utveckling av verktyget som högst väsentligt. Likt Tjänsteman B, vilken poängterade att man kontinuerligt upptäcker förbättringsområden och att revidering därtill är nödvändigt, understryker Wouters (2009) att efterföljande tester och förädling av verktyget är av stor betydelse. Därtill påpekar Wouters (2009) att experimentering ska ske tillsammans med organisationens operativa medarbetare, vilket studiens empiriska resultat på samma sätt påvisar. Respondenterna påpekar att en bidragande orsak till att Kvalitetsindikatorn kommit att uppfattas som ett stöd och en hjälp för verksamheten, är att verktyget både har utvecklats och reviderats tillsammans med personal från förskolorna. Emellertid bör detta sättas i relation till att verktyget baseras på självvärdering. Som tidigare påpekats understödjer självvärdering ett ägarskap i verktyget. Därtill utgör även självvärdering en grund till kontinuerligt lärande och utveckling (Ramsden, 1988), samt att identifiera styrkor och förbättringsområden (Tari, 2011). Sammantaget med den attityd som ledningen förmedlat; att resultatet inte är det väsentligaste, uppstår ett tillstånd där experimentering *per se* både existerar och uppmuntras.

5.2.3 Professionalism

Enligt Wouters och Wilderom (2008) ökar sannolikheten att medarbetarna uppfattar ett kontroll- och styrverktyg som mer positivt, stimulerande och hjälpfullt, om medarbetarna också är mer benägna till att förbättra deras arbets- och yrkespraktik. Studiens empiriska resultat påvisar en viss överensstämmelse med Wouters och Wilderoms (2008) framställan. Från intervjuerna framgår det, tydligast framställt av förskolecheferna, en uppfattning om att verksamheterna kännetecknas utifrån en vilja av att alltid bli bättre och en strävan om kontinuerlig utveckling. Emellertid, med hänsyn till studiens empiriska resultat, går det inte att styrka en teoretisk efterlevnad enligt Wouters och Wilderoms (2008) argument. Även om förskolecheferna och pedagogerna framställer Kvalitetsindikatorn i positiva ordalag, och därtill betonar att verktyget är en

hjälp för deras verksamhet, framgår det tydligt att det är andra faktorer än professionalism som kommit att påverka detta. Exempelvis påvisar intervjuerna att chefens förhållningssätt, och på det sätt Kvalitetsindikatorn kommit att förmedlats, obetvingat har en mer avgörande roll för respondenternas uppfattning.

Dock bör detta resultat även relateras till förskoleverksamhetens beskaffenhet och den offentliga sektorn i allmänhet. Precis som Boland och Fowler (2000) påpekar, är det också inom förskoleverksamheten en fråga om mjuka värden, där det ofta saknas en lämplig grund mot vilken en prestation kan mätas. Wouters och Wilderoms (2008) argument beträffande professionalism har däremot underbyggts från den privata sektorn. Den privata sektorn möter inte samma 'mätproblematik' som den offentliga sektorn, vilket således kan tänkas inverka på uppsatsens konstaterade resultat. Professionalismens inverkan på ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg är således, utifrån Wouters och Wilderoms (2008) argument, beroende av den kontext som den också relateras till.

6. Slutsats och förslag till vidare forskning

Detta kapitel sammanfattar uppsatsens tidigare kapitel, samt föreslår områden för vidare forskning utifrån resultaten av denna studie.

6.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen har varit att få en djupare förståelse för hur en offentlig verksamhet, med utgångspunkt i Adler och Borys (1996) modell, kan åstadkomma ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg baserat på självvärdering för operativa chefer och medarbetare.

Från den genomförda fallstudien har slutsatsen dragits att Kvalitetsindikatorn både verkar och uppfattas som ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg av förskoleverksamhetens operativa chefer (förskolechefer) och medarbetare (förskolepedagoger). Adler och Borys (1996) modell, samt Wouters och Wilderom (2008), och Wouters (2009) vidareutveckling av densamma, bidrar med förklaringar till dess förekomst. Dock har inkonsekvenser och motsägelser i teoretisk efterlevnad påvisats. Adler och Borys (1996) modell måste sättas i relation till förskoleverksamhetens beskaffenhet, den offentliga sektorn, samt de konsekvenser som självvärderingen medför:

Förskolechefer och pedagoger har aktivt uppmanats att diskutera och förhålla sig kritiska till verktyget, samt bearbeta och modifiera indikatorn utifrån deras egen synvinkel. Därtill har utbildningsförvaltningen betonat att utveckling av verktyget är centralt, samt att indikatorn kontinuerligt kommer att behöva revideras. Det förefaller som Adler och Borys (1996) teoretiska resonemang beträffande *reparation* även existerar och verkar i relation till Kvalitetsindikatorn. Som påpekats av Tarí (2011), återfinns dock ett inneboende element i självvärdering, vilket har stärkt förekomsten av reparation i förhållande till verktyget. Således går det inte att förklara närvaron av reparation enbart utifrån Adler och Borys (1996) modell. En synergieffekt har även uppstått i och med att Kvalitetsindikatorn baserats på självvärdering. Resultatet bidrar till befintlig litteratur om möjliggörande kontroll- och styrverktyg, genom att belysa självvärderingens stärkande effekt till egenskapen.

Därtill har verktyget kommit att bygga på en kontext direkt hämtad från professionen. Detta har bidragit till att förskolechefer och pedagoger enklare kunnat skärskåda och förstå logiken, vilket då haft en positiv effekt på verktygets *interna transparens* (Jordan och Messner, 2012). Dessutom har Kvalitetsindikatorn bidragit till ett gemensamt språk och därtill ansetts 'rama in' förskoleverksamheten. Detta efterliknar delvis Powers (2004) resonemang, som betonar att även om kvantitativ prestationsmätning, i paritet med Kvalitetsindikatorn, uppfattas som ofullständig eller problematisk, även påvisar att användningen bidrar till ett gemensamt språk. Emellertid, som föreslagits av Townley *et al.* (2003), blir siffran i sig meningsfull i den bemärkelsen att det underlättar för underbyggande resonemang och samtidigt bidrar till en kommunikativ form av rationalisering.

Studiens empiriska resultat avslöjar även att det inte finns något etablerat utbyte av varken kunskap eller tillämpning mellan förskolor och stadsdelar. Även utbytet inom stadsdelarna har visat sig vara tämligen begränsat. Innebörden är att *global transparens*, en grundläggande egenskap i Adler och Borys (1996) modell, konstaterats frånvarande i fallstudien. Som framgår av studien påpekas dock att egenskapen i framtiden troligen kommer få en ökad relevans och betydelse. Initialt har det dock ansetts erfordra ett mer inåtriktat fokus, vilket även motiveras av självvärderingens verkningar. Utifrån Boyd och Cowan (1985), samt McCourt Larres *et al.* (2003), framgår det att självvärdering tenderar att åtminstone initialt sett, verka för ett inåtriktat fokus, något som därtill kan förklara frånvaron av egenskapen. Resultatet bidrar till befintlig litteratur, genom att belysa självvärderingens polära förhållande till global transparens. Till skillnad från egenskapen reparation, där självvärdering visat sig stärka förhållandet i Adler och Borys (1996) modell, uppstår ett inverterat förhållande när det sätts i relation till global transparens.

Arbetet med Kvalitetsindikatorn har även visat sig omfatta ett mer pragmatiskt förhållningssätt, vilket vidhåftar Powers (2007) argument. Fokus har inte varit inriktat på att förbättra verktygets representativa kvalité, utan intresset är istället riktat mot de bakomliggande faktorerna samt diskussionerna som föranlett resultatet. Det har uppstått ett tillstånd som betonar att det handlar om *flexibilitet* i termer av att hantera verktygets

resultat som medel och inte som slutpunkter. Flexibiliteten synliggörs även genom den attityd och möjlighet som givits till att applicera och tillämpa Kvalitetsindikatorn utifrån förskolornas egen kontext. Dessutom uppfattas avvikelser inte enbart som risker, utan även som möjligheter till lärande och utveckling, vilket är i linje med Adler och Borys (1996) kännetecken för flexibilitet. Självvärdering har därtill, utifrån Wouters (2009), stärkt förskolechefernas och pedagogernas ägarskap i verktyget.

Som framgått av uppsatsens analys, påvisar även befintlig litteratur ett potentiellt förhållande mellan flexibiliteten i verktyget, i termer av självvärdering, och den mätproblematik (Boland och Fowler, 2000) samt 'politiska gap' som Power (2004) argumenterar för. Att fastställa om det finns någon substans utifrån Powers (2004) 'politiska gap' ligger dock utanför uppsatsens syfte. Likväl, befintlig litteratur i förhållande till vår fallstudie, uppvisar en potentiell relation mellan de två omständigheterna, och att självvärdering delvis bidrar med en lösning till politikens problem att hitta relevanta och mätbara kontroll- och styrverktyg.

I relation till utvecklingsprocessen (Wouters och Wilderom, 2008; Wouters, 2009), påvisar studiens empiriska resultat att verktyget inbegripit en delaktighet av organisationens medarbetare. Kvalitetsindikatorn har tillvaratagit pedagogers praktiska *erfarenheter* och kompetens, något som Wouters (2009) betonar är av särskild betydelse då en kvalitativ verksamhet ska omsättas till kvantitativa mått. Likaledes framgår det att medarbetarna har fått vara med och påverka utvecklingen och revideringen av verktyget. Så som angivet av Ramsden (1988), utgör även självvärdering en grund till kontinuerligt lärande och utveckling, samtidigt som det identifierar styrkor och förbättringsområden (Tari, 2011). I relation till den attityd som kommit att förmedlas; att resultatet inte är det väsentligaste, har självvärderingen bidragit till ett tillstånd där *experimentering* av sig själv, både existerar och uppmuntras i verktyget.

Wouters och Wilderoms (2008) betoning på *professionalism* motsägs däremot av uppsatsens resultat. Som framgått av fallstudien, har exempelvis chefens förhållningssätt en obetvingat större inverkan på uppfattningen av Kvalitetsindikatorn som ett möjliggörande kontroll- och styrverktyg. Vår analys påpekar dock att

omständigheten även kan bero på förskoleverksamhetens beskaffenhet och den offentliga sektorn i allmänhet. Wouters och Wilderoms (2008) argument beträffande professionalism, har underbyggts utifrån den privata sektorn, en sektor som inte möter samma 'mätproblematik' som den offentliga sektorn (Boland och Fowler, 2000). I avsaknad av denna problematik, är det också troligt att förskolechefer och pedagoger skulle uppvisa en större benägenhet att uppfatta indikatorer som mer positiva, stimulerande och hjälpfulla. Således förefaller Wouters och Wilderoms (2008) argument vara betingat den kontext som professionalism också relateras till, något som befintlig litteratur hittills inte adresserat.

6.2 Förslag till vidare forskning

Då uppsatsen baserats på ett specifikt fall, rekommenderas ytterligare insikter från andra sammanhang för att expandera forskningsfältet inom möjliggörande kontroll- och styrverktyg i offentlig sektor. Detta för att ge en djupare och bredare förståelse om i vilken utsträckning uppsatsens resultat kan generaliseras.

Uppsatsen har även konstaterat att självvärdering är en bidragande orsak till att ett formellt kontroll- och styrverktyg uppfattas som möjliggörande av operativa chefer och medarbetare. Omständigheten har exempelvis påvisats genom det ägarskap som självvärdering leder till samt dess positiva effekt på egenskapen reparation. Likaledes påvisar dock uppsatsens resultat att självvärdering har en hämmande effekt på vissa egenskaper i Adler och Borys (1996) modell. Således förordas även ytterligare insikter från andra sammanhang för att expandera forskningsfältet inom självvärdering i relation till möjliggörande kontroll- och styrverktyg. Detta för att ge en djupare och bredare förståelse om i vilken utsträckning uppsatsens resultat kan generaliseras.

Om ett fastslående görs angående möjligheten att generalisera uppsatsens resultat, rekommenderas även ett försök att skapa ny teori eller vidareutveckla Adler och Borys (1996), Wouters och Wilderom (2008), samt Wouters (2009) teorier, och relatera det direkt till offentlig sektor.

7. Referenser

- Adler, P. S., Borys, B. (1996): Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 41(1), s. 61-89.
- Ahrens, T., Chapman, C. S. (2004): Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), s. 271-301.
- Almqvist, Roland (2006): *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008): *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Brown, S., Eisenhardt, K. M. (1997): The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), s. 1-34.
- Bryman, B., Bell, E. (2011): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:a upplagan. Malmö: Liber AB
- Boland, T., Fowler, A. (2000): A systems perspective of performance management in public sector organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(5), s. 417-446.
- Boyd, H., Cowan, J. (1985): A case for self-assessment based on recent studies of student learning. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 10(3), s. 225-235.

- Charmaz, K. (1983): The grounded Theory Method: An explication and interpretation. In: R. M Emerson (red.). *Contemporary Field Research: A Collection of Readings*. Boston: Little, Brown.
- Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. SAGE Publications Ltd.
- Gerson, K., Horowitz, R. (2002): OBSERVATION AND INTERVIEWING: Options and choices in qualitative research. In T, May (Ed.), *QUALITATIVE RESEARCH IN ACTION* (s. 199-224). SAGE Publications Ltd.
- Jordan, S., Messner, M. (2012): Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), s. 544-564.
- Lillis, A. M. (2002): Managing multiple dimensions of manufacturing performance – An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), s. 497-529.
- McCourt Larres, P., Ballantine, J., Whittington, M. (2003): Evaluating the validity of self-assessment: measuring computer literacy among entry-level undergraduates within accounting degree programmes at two UK universities. *Accounting Education*, 12(2), s. 97-112.
- Power, M. (2004): Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human Relations*, 57(6), s. 765-783.
- Power, M. (2007): *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramsden, P. (1988): *Improving Learning: New Perspectives*. London: Kogan Page.

- Stockholm Stad (2010): *Integrerad ledning och uppföljning*. [Elektronisk]. URL: <http://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/Stockholm---Sveriges-kvalitetskommun/ILS-webb/> [hämtad: 2013-11-06]
- Stockholm Stad (2012): *Stockholms stads Kvalitetsindikator för förskolan 2013*.
- Stockholm Stad (2013): *Kommunfullmäktiges förslag till budget 2014 för Stockholms stad* [Dnr 111-575/2013].
- Strauss, A., Corbin J. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Ltd.
- Tarí, J. J. (2011): Similarities and differences between self-assessment approaches in public services in higher education institutions. *The Service Industries Journal*, 31(7), s. 1125-1142.
- Townley, B. (1996): Accounting in detail: accounting for individual performance. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(5), s. 565-584.
- Townley, B., Cooper, D., Oakes, L. (2003): Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization studies*, 24(7), s. 1045-1071.
- Wouters, M. (2009): A developmental approach to performance measures – Results from a longitudinal study. *European Management Journal*, 27(1), s. 64-78.
- Wouters, M., Wilderom C. (2008): Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), s. 488-516.

Yanow, D. (2004): Translating local knowledge at organizational peripheries. *British Journal of Management*, 15(S1), s. 9-25.

Bilaga 1: Stockholm Stads indikatorer för förskoleverksamheten i ILS

Kommunfullmäktige (KF) i Stockholm Stad har för verksamhetsperioden 2014 fem indikatorer för att kontrollera och bedöma stadens förskoleverksamhet. Varje indikator har även ett av KF angivet årsmål (%) för 2014. Av nedanstående indikatorer är det den sista som relateras till Kvalitetsindikatorn:

1. Andel förskolelärare av antal anställda – årsmål 41 %
2. Andel nöjda föräldrar – årsmål 85 %
3. Antal barn per grupp – årsmål 16 st.
4. Antal förskolebarn per anställd – årsmål 4,9 st.
5. Personalens bedömning av ”förskolans förmåga att stödja barns lärande och utveckling” – årsmål 3,7.

(Källa: Stockholm Stad, 2013)

Bilaga 2: Intervjuguide

1. Inledning

Bakgrund

- Utbildningsbakgrund?
- Hur länge har du arbetat inom stadens förskoleverksamhet?
- Hur länge har du arbetat på den position du har idag?

Respondentens roll

- Hur ser din arbetsroll ut?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
 - *I relation till Kvalitetsindikatorn?*

Inledande och generella frågor om verksamhetsstyrning inom förskolan

- Vad är verksamhetsstyrning utifrån din synvinkel?
- Vilka verktyg används för kontroll och styrning av er verksamhet?
- På vilket sätt skulle du beskriva att dessa verktyg inverkar
 - *Negativt på verksamheten?*
 - *Positivt på verksamheten?*
- Vilka generella brister/styrkor upplever du att dessa verktyg har?

2. Kvalitetsindikatorn

Bakgrund och applicering

- Hur länge har du använt dig av Kvalitetsindikatorn?
- Vad upplever du är verktygets huvudsakliga syfte och användningsområde?
 - *Finns det några fler syften eller användningsområden?*
- Utbildning av Kvalitetsindikatorn?
 - *Hur ofta har det skett?*
 - *Vad har varit bra och vad skulle kunna göras bättre?*
- Anser du att verktyget och dess områden är tydliga/klara/enkla att förstå?
 - *Om ja, varför?*
 - *Om nej, varför inte?*

- Upplever du att Kvalitetsindikatorn täcker alla lämpliga element som bör återfinnas i verksamheten?
 - *Om nej, varför?*
- Utgör Kvalitetsindikatorn en viktig del i utvärderingen av förskolan?
 - *Om ja, varför?*
 - *Om nej, varför inte?*
- Hur skulle du beskriva Kvalitetsindikatorns förankring i verksamheten?
- Har införandet av Kvalitetsindikatorn lett till några förändringar för er verksamhet?
 - *Om ja, hur och på vilket sätt?*
- Har medarbetare möjlighet eller uppmuntras till att diskutera de problemen som kan tänkas uppstå med verktyget (t.ex. praktisk tillämpning; resultat etc.)?
 - *Om ja, på vilket sätt och hur går detta till?*
 - *Om nej, varför inte?*
- Anser du att Kvalitetsindikatorn möjliggör för medarbetare att på ett mer effektivt sätt kunna utföra hens dagliga arbete?

Kvalitetsindikatorn – från dåtid till nutid

- Skiljer sig din syn och uppfattning till verktyget idag jämfört med tidigare år eller då Kvalitetsindikatorn först introducerades)?
 - *Om ja, varför och på vilket sätt?*
- Har ert arbete med Kvalitetsindikatorn förändrats med åren?
 - *Om ja, varför och på vilket sätt?*

Uppföljning

- Följer ni upp och granskar resultatet/skattningen från Kvalitetsindikatorn?
 - *Om ja, hur går detta till?*
 - *Om nej, varför inte?*
- Känner du till om eller på vilket sätt resultatet från Kvalitetsindikatorn används och tillämpas av förskolechef; stadsdelsförvaltning; utbildningsförvaltning; stadsledningskontorer; kommunfullmäktige?

Jämförelse och kunskapsutbyte

- Används informationen och resultatet från Kvalitetsindikatorn för jämförelser mellan förskolor; stadsdelar; inom kommunen?
 - *Om ja, på vilket sätt och hur går detta till?*
 - *Om nej, varför inte?*
- Utvecklar Kvalitetsindikatorn ett resultat som du anser är jämfört med övriga förskolor; stadsdelar; inom kommunen?
- Är resultatet, verktygets tillämpning och praktik etcetera även tillgänglighet för andra förskolor; stadsdelsförvaltningar; utbildningsförvaltningen?
 - *Om ja, på vilket sätt och hur går detta till?*
 - *Om nej, varför inte?*

Avslutning

- Är det något annat du vill tillägga eller som du anser att vi har missat av intresse för vår studie?

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se



Företagsekonomiska institutionen

**Stockholms
universitet**