



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

## Styrelsearbeite i non profit organisationer

*Likheter och olikheter mellom styrelsearbeite i non profit organisationer och existerande styrelsearbeite teori belyst genom en casestudie i kooperativa forskolor*

—

**Josefine Jansson**

*Masteroppsats i ekonomi och administration – maj 2016*



## **Förord**

Denna uppsats är skriven som en avslutande del av två års masterstudier innanför ekonomi och administration vid Handelshøgskolan, Universitet i Tromsø. Uppsatsen omfattar 30 studiepoäng och skrivs innanför ämnesområdet ekonomisk analys. Temat för uppsatsen är styrelsearbete i non profit organisationer och hur det eventuellt skiljer sig från styrelsearbete i profitorganisationer. Uppsatsens tema har blivit belyst genom kooperativa förskolor och jag önskar framförallt att rätta ett stort tack till alla dem som satt av tid och ställt upp på intervjuer.

Ett tack rättas även mot min vägledare Anita Michalsen för brainstorming, konstruktiv kritik och kanske framförallt för den energi och motivation jag fått efter varje vägledning.

Jag önskar också att tacka min närmaste familj för att dem ställt upp för mig på alla sätt och vis under den fem år långa studieperioden som jag nu har avslutat. Ett speciellt tack rättas mot min sambo Mats för att han låtit mig gå in i min studiebubbla och varit ett stort stöd för mig.

Tromsø, 26 maj 2016

Josefine Jansson

## Sammandrag

Denna uppsats är en kvalitativ studie med deduktiv tillnärmning som rör temat styrelsearbete i non profit organisationer. Syftet är att få lyft fram de likheter och olikheter som finns mellan styrelsearbete i större, traditionella styrelser och det som återfinns i de små organisationerna på en lägre mikronivå. Genom denna jämförelse är förhoppningen att kunna lyfta fram betydningen av de kontextuella faktorer som omger styrelsen. Uppsatsen har utgått ifrån frågeställningen; ” *Hur skiljer sig styrelsearbetet i non profit organisationer i hänsyn till existerande styrelsearbeteteori?* ” För att belysa frågeställningen genomförs studien som en casestudie vid fyra olika kooperativa förskolor.

Till hjälp för att besvara uppsatsens frågeställning har det dels gjorts en grundlig teorigenomgång på existerande teori kring styrelsearbete innanför traditionella organisationer och non profit organisationer och dels omfattande intervjuer med daglig ledare samt en styrelsemedlem vid varje förskola. Både teorigenomgången och intervjuerna har tagit utgångspunkt i de tre teman styrelsens roller, relationen mellan daglig ledare och styrelsen samt styrelsens sammansättning.

De empiriska fynd som kommit fram genom studien visar att det återfinns både likheter och olikheter mellan existerande styrelseteori och det styrelsearbete som återfinns i dessa fyra förskolor. Olikheterna har återfunnits även upp mot tidigare studier gjorda innanför non profit organisationer. Likheterna och olikheterna påträffas inom alla de tre teman som tagits fram för att spetsa frågeställningen.

Studiens fynd visar till att styrelserna framförallt fungerar som en god stöttepartner till daglig ledare och att relationen mellan parterna är god. Fynden visar till att det i styrelserna återfinns en delvis förminskad kontrollroll då den enbart går på kontroll av ekonomi samt att vara en arbetsgivare för daglig ledare. Servicerollen interna del påträffas i styrelserna i form av den stötta som daglig ledare i tre av fyra förskolor beskriver, medan den externa delen endast återfinns i en liten skala i en förskola. Den strategiska rollen är totalt frånvarande i alla fyra förskolor.

Fynden som kommit fram visar även till att alla informanter, daglig ledare så som styrelsemedlemmar, är klara över vikten av att ha en styrelse med riktig kompetens. Framförallt lyfts ekonomisk och juridik kompetens fram. Då styrelsemedlemmarna endast väljs ifrån den föräldragrupp som återfinns i respektive förskola är det ingen garanti för att dessa kompetenser finns i styrelserna till varje tid vilket leder till en viss osäkerhet kring styrelsens förmåga att hantera krissituationer.

**Nyckelord:** non profit, styrelsearbete, styrelsens sammansättning, styrelsens roller, daglig ledare

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammandrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund och aktualisering .....	1
1.2 Syfte och frågeställning .....	2
1.3 Begränsningar och definitioner .....	2
1.4 Disposition .....	3
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>4</b>
2.1 Styrelsearbetets grundläggande komponenter .....	4
2.1.1 Styrelsens roller .....	5
2.1.2 Relationen mellan styrelsen och ledningen.....	6
2.1.3 Styrelsens egenskaper.....	7
2.2 Styrelsearbete i non profit organisationer .....	10
2.3 Teoretiska perspektiv innanför styrelsens uppgiftsroll .....	12
2.3.1 Agentteori.....	12
2.3.2 Stewardship-teori.....	14
2.3.4 Resursavhängighetsteori.....	15
<b>3. Metodologisk utgångspunkt</b> .....	<b>17</b>
3.1 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt.....	17
3.2 Forskningsdesign .....	18
3.3 Datainsamling .....	22
3.3.1 Urval.....	23
3.3.2 Intervjuer .....	24
3.3.3 Dokumentstudier .....	26
3.4 Analys av datamaterial .....	27
3.5 Forskningskvalitet.....	28
3.5.1 Trovärdighet .....	28
3.5.2 Överförbarhet .....	29
3.5.3 Pålitlighet.....	29
3.5.4 Bekräftbarhet.....	30
3.6 Etiska aspekter.....	30
<b>4. Empiri</b> .....	<b>32</b>
4.1 Styrelsearbete i kooperativa förskolor .....	32
4.2 Förskola 1 .....	33
4.3 Förskola 2.....	34
4.4 Förskola 3.....	35
4.5 Förskola 4.....	36
<b>5. Empiriskt resultat</b> .....	<b>37</b>
5.1 Förskola 1.....	37

5.1.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller .....	37
5.1.2 Styrelsen och daglig ledare .....	38
5.1.3 Styrelsens sammansättning .....	40
<b>5.2 Förskola 2 .....</b>	<b>41</b>
5.2.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller .....	41
5.2.2 Styrelsen och daglig ledare .....	42
5.2.3 Styrelsens sammansättning .....	44
<b>5.3 Förskola 3 .....</b>	<b>45</b>
5.3.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller .....	45
5.3.2 Styrelsen och daglig ledare .....	46
5.3.3 Styrelsens sammansättning .....	47
<b>5.4 Förskola 4 .....</b>	<b>48</b>
5.4.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller .....	48
5.4.2 Styrelsen och daglig ledare .....	50
5.4.3 Styrelsens sammansättning .....	51
<b>5.5 Uppsummering empiriska resultat .....</b>	<b>51</b>
<b>6. Analys och diskussion .....</b>	<b>54</b>
6.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller .....	54
6.2 Styrelsen och daglig ledare .....	59
<b>7. Avslutning .....</b>	<b>66</b>
7.1 Konklusion och sammanfattning .....	66
7.2 Förslag till vidare forskning .....	68
<b>Referenslista: .....</b>	<b>70</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide till daglig ledare .....</b>	<b>74</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide till styrelsemedlem .....</b>	<b>75</b>
<b>Bilaga 3: Informationsskriv .....</b>	<b>76</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund och aktualisering

Styrelsearbete återfinns i åtskilliga former och på flera olika nivåer. Faktum är att flertalet av de norska organisationer som finns idag har ett styrelsearbete som inte passar in i den generella beskrivningen av styrelsearbete. Detta beror på att dessa till största del är utformade och framtagna för stora börsnoterade organisationer, medan styrelsearbete återfinns i idrottsföreningar, entreprenörsbedrifter, dottersällskap, frivilliga organisationer, kooperativa föreningar, bostadsrättsföreningar, för-, grund- och högskolor, kyrkor, politiska organisationer, och non profit organisationer. I dessa organisationer är förutsättningarna för ett gott styrelsearbete andra än de som återfinns i stora börsnoterade organisationer. De har, precis som andra organisationer, sina särdrag och vid feltolkning av dessa kan resultatet bli ett styrelsearbete som verkar mer förstörande än det tillför värde. Organisationens storlek, verksamhetsområde, huvudmål mer mera har stor betydning för det styrelsearbete som krävs.

De senaste decennierna har antalet non profit, eller så kallade tredje sektorn organisationer, ökat markant. Bakgrunden för det är att det har öppnats upp och tillrättalagts för dessa organisationer innanför den offentliga sektorn. Denna ökning har, tillsammans med ett stigande intresse sedan slutet av 1980-talet, fört till att studier knutna till styrelsearbete i denna organisationsform har gjorts. Studieomfånget är dock ej i samma utsträckning som för den kring traditionellt styrelsearbete till tross för att det är ett empiriskt relevant område. Gemensamt för den största delen av tidigare studier är att de fokuserar på styrelseprestationsförmåga/effektivitet, organisationseffektivitet och karaktärsdrag hos styrelsen (Bradshaw, Murray, & Wolpin, 1992; Cornforth, 2001; Green & Griesinger, 1996). Tidigare studier har också fokuserat stort på att studera dessa organisationer utifrån olika teorier och på kopplingen mellan styrelsen och ledningen (Bradshaw, 2009; Miller, 2002).

Betydande andel av dessa studier har, helt eller delvis, inte tagit hänsyn till kontextuella faktorer kring organisationerna. Detta medför till att det är ett stort ostuderat tomrum kring faktorer som förmodligen har stor påverkan dels på styrelsearbetet och dels på de svar man fått fram genom de tidigare studierna. Huse (2011) lyfter fram betydning av de kontextuella faktorerna genom att fastslå att en styrelse förstås bäst utifrån den kontext det befinner sig i.

Genom att ignorera de kontextuella faktorerna, det vill säga karaktärsdrag hos organisationen, dess omgivning och de som sitter i styrelsen, överser man en rad viktiga förklaringsvariabler till varför styrelsen uppträder som den gör och varför organisationen uppnår det resultat den får.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att belysa de likheter och de olikheter som antas finnas mellan traditionellt styrelsearbete i större organisationer och de små organisationer som återfinns på en lägre mikronivå. Utgångspunkten är förskolor med en kooperativ ägandeform. Utifrån detta är tanken att klara av att dra en slutsats kring betydningen av kontextuella faktorer och därmed kunna lyfta fram detta. Valet av organisationsform har motiverats med att det är en organisationsform flertalet av oss är inom under en period av livet och därmed har viss kunskap kring.

I och med det blir frågeställningen som den här studien utgår ifrån följande:

*Hur skiljer sig styrelsearbetet i non profit organisationer ifrån existerande styrelsearbeteteori?*

För att få en mer precis analys är det följande punkter som ligger i fokus:

- Vilka är styrelsens roller?
- Hur ser relationen mellan daglig ledare och styrelsen ut?
- Hur är styrelsen sammansatt och vilken eventuell betydning har det för deras styrelsearbete?

Dessa punkter återspeglar de områden som varit aktuella i tidigare forskning kring styrelsearbete och möjligheterna för att dra en konklusion ökar. I tillägg belyser dessa punkter belyser dels centrala delar av styrelsearbetet och dels lyfts kontexten fram genom att beröra vilka det är som sitter i styrelsen.

## **1.3 Begränsningar och definitioner**

Studien är en del av masterutbildningen innanför ekonomi och administration vid Handelshögskolan, UiT Norges Arkitiske Universitet och är begränsad till ett omfång på 30 studiepoäng. Detta sätter en naturlig begränsning på studien och gör att en stor casestudie över ett längre tidsförlopp inte är genomförbart. Därmed går det inte att dra några generella konklusioner utifrån denna studie utan den måste ses på som ett bidrag till att belysa ämnet. I



studien används fyra kooperativa familjeägda förskolor för att illustrera frågeställningen kring styrelsearbete i non profit organisationer.

Ordet non profit täcker här alla organisationsformer där huvudföremålet inte är att generera en vinst till ägarna. Det innebär att det inte görs något skilje på de varierande organisationsformer som förekommer i olika studier utan alla går under samma begrepp. Anledningen till det är att syftet med teorigenomgången är att skapa en helhetsbild och det kommer tydligare fram vid användning av ett samlande begrepp. Av samma anledning används begreppet för profit till de organisationer som återfinns i stor del av den existerande styrelsearbetesteorin. Användandet av begreppet för profit kommer speciellt fram under analysdelen. Avslutningsvis tilläggs det att i uppsatsen används organisation, verksamhet och bedrift om varannat. Dessa begrepp syftar allihop på en organisation som producerar varor eller tjänster.

#### **1.4 Disposition**

Uppsatsens inledande kapitel startar med en introduktion och bakgrundsanalys av uppsatsens tema för att följas av en presentation av studiens syfte och den frågeställning som ligger till grund för hela studien samt de begräsningar som finns. Kapitlet avslutas med redogörelse av uppsatsens disposition.

Det andra kapitlet består av en redogörelse av studiens teoretiska referensram. Här presenteras det teoretiska ramverk som behövs för att kunna besvara frågeställningen. Kapitel tre är en presentation av uppsatsens metodval, tillvägagångssätt vid insamlande av empiriskt och teoretiskt material samt en beskrivning av hur materialet tolkats och analyserats.

Forskningsprocessen beskrivs och det blir en värdering av studiens kvalitet.

Fjärde kapitlet är en orientering av den empiri varifrån uppsatsens empiriinsamling baserar sig på och kapitel fem är en presentation av de empiriska fynd som framkommit genom undersökningen. I kapitel sex analyseras och tolkas de empiriska fynden mot bakgrund i den teori som tidigare presenterats.

Studien avslutas med en sammanfattning och konklusion av studien i kapitel sju. Här presenteras eventuellt svar på uppsatsens frågeställning och även förslag till potentiell vidare forskning innanför området.

## 2. Teoretisk referensram

I kapitlet presenteras den teoretiska referensram som tagits fram för att kunna bidra till att ge svar på uppsatsens frågeställning. Kapitlet startar med teori kring styrelsen. Syftet är att ge en kort genomgång av vad styrelsearbete är, vilka som är styrelsens roller, relationen mellan styrelsen och ledningen samt egenskaper vid styrelsen. Efter det ges en införing i en del av den teori som återfinns kring styrelsearbete i non profit organisationer som funnits aktuell för denna studie. För att kunna ge ett större perspektiv och en djupare förståelse på styrelsearbete avslutas kapitel med en genomgång av tre av de mest etablerade teoretiska perspektiven innanför styrelsearbete: agentteori, stewardship-teori och resursavhängighetsteori.

### 2.1 Styrelsearbetets grundläggande komponenter

Styrelsearbete baserar sig på en styrelsestruktur som används som ett redskap av olika aktörer för att uppnå värdeskapning genom nyttjande av styrelsemedlemmarnas resurser.

Styrelsestrukturen kan ses på som en skala där formellt lagverk och styrelseordföranden fungerar som två ytterpunkter. Branschnormer, oskrivna regler kring styrelsearbete, vedtakter och kultur i den enskilda organisationen, formella och oformella strukturer i den specifika styrelsen samt diverse mjuka lagar ligger mellan dessa ytterpunkter (Huse & Søland, 2009).

Det är även viktigt att poängtera att ett gott styrelsearbete innehåller en rad paradoxer. Huse (2011) lyfter fram att det i relationen mellan styrelsen och ledningen är ett behov för samtidig distans och närhet. Det är även behov för att både kontrollera och samarbeta, vara oavhängig och avhängig och ett gott styrelsearbete innebär ett både-och tankesätt. Genom att ha en god balans mellan de olika egenskaperna kan det skapas positivt, värdeskapande arbete medan en obalans för till negativt och självförstärkande arbete.

Styrelsen har ett total kontroll- och uppföljningsansvar för organisationen och är normalt sett det sista centrumet för kontroll och styrning. Uppgifterna består av traditionell driftskontroll (omsättning, kostnader, avdelningsresultat), uppföljning av investeringar, likviditet, produktkvalitet och mänskliga resurser samt ansvar för att anställa, följa upp och eventuellt avskeda den dagliga ledningen i organisationen (Huse, 2011).

En stor andel av traditionella studier innanför styrelsearbete väljer att definiera styrelsen utifrån deras uppgift om att fungera som en mekanism för att förhindra eventuell försummelse från ledningen och skydda aktieägarnas värden. Denna definition har sedan omformats till att även inkludera en analys av de kvalitetsattribut som styrelsen har. Kvalitetsattributen kan

vidare kategoriseras in i styrelsekunskap, styrelsemångfald och direktörers motivation till att delta (Charan, 1998; Forbes & Milliken, 1999; Leblanc & Gillies, 2005). Detta gäller även för små organisationer där det är av stor vikt att styrelsen har djup information om organisationen, en stor mångfald i sin kunskap och en stark motivation till att göra ett bra jobb (Puglise & Wenstøp, 2007).

Nedanför ges en ytterligare införing i de grundläggande komponenterna knutna till styrelsearbete.

### **2.1.1 Styrelsens roller**

Det har gjorts en omfattande mängd forskning på området kring styrelsens roller, men vilka som är att räkna som deras viktigaste roller och vad dessa innehåller varierar. En ofta förekommen indelning består av tre styrelseroller: kontrollrollen, strategirollen och servicerollen (Zahra & Pearce, 1989). Kontrollrollen vikt läggs ofta som den viktigaste när man ser på styrelsens uppgifter utifrån ett ägarperspektiv och utifrån ett ledningsperspektiv ses servicerollen som den viktigaste. När man ser på styrelsens uppgifter utifrån bägge dessa perspektiv väger strategirollen tyngst (Huse, 2011; Van den Heuvel, Van Gils, & Voordeckers, 2006). De tre rollerna har olika huvudfokus men är till viss del överlappande.

Kontrollrollen är en väldokumenterad och omskriven styrelseroll (Daily, Dalton, & Canella, 2003; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Innanför litteraturen finns det dock ingen enhetlig syn på hur styrelsen utför rollen, men det hävdas att dessa skillnader till stor del beror på olika syn av vad kontroll är (Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996). En enkel beskrivning är frågan: Vem har kontroll över nyckelbeslutningar? (Huse & Halvorsen, 1995). Rollen handlar om att övervaka hur verksamheten leds och fokus ligger vanligtvis på att tillfredsställa externa aktörer. Huse (2011) gör en indelning av de uppgifter som litteraturen beskriver i kontrollrollen in i tre grupper:

- Val av daglig ledare
- Direkt styrning i kristider
- Värdering av daglig ledares beslut och beteende.

Kontrollrollen överlappar strategirollen på två ansvarsområden enligt Stiles and Taylor (2001). Det första är att när styrelsen bidrar till att definiera verksamhetens överordnade mål och organisationens verksamhetsområden så blir det en indirekt kontroll av ledarens handlingsrum. Det andra är att styrelsen har möjlighet till att godkänna, ändra eller avvisa

ledningens förslag till strategier och budgeter. Därmed kan de spela en avgörande roll för organisationen och dess kvalitet.

Strategirollen handlar om styrelsens ansvar för att påverka och ha översikt över strategiproessen (McNulty & Pettigrew, 1999; Puglise & Wenstøp, 2007). Huse (2007) påpekar att styrelsens strategiinvolvering i varierande grad täcker över de tre områdena utveckla verksamhetens överordnade mission, konstruera och formulera verksamhetens strategi samt strategiimplementering. Även om inte styrelsen deltar aktivt i själva strategiformuleringen är det trots det dem som avgör den strategiska riktningen genom definitionen av verksamhetens överordnade mål (Stiles & Taylor, 2001).

Huse (2007) visar till att servicerollen består dels av en del med externt fokus som handlar om att skapa och upprätthålla kontakter med verksamhetens omgivningar och dels av en del med internt fokus som handlar om rådgivning och stötta till ledningen. Den externa delen av servicerollen ger styrelsen en roll där medlemmarna fokuserar på att skapa kontakter och bygga upp nätverk för att säkra verksamheten en tillgång av nödvändiga resurser. I den interna rollen blir styrelsen en resurs av mänskligt kapital på grund av att deras fokus ligger på att vara en rådgivande och stöttande funktion för ledningen. Forbes och Milliken (1999) lyfter fram att servicerollens uppgifter visar till den potential styrelsen har till att ge råd och support till daglig ledare och aktivt delta i formulering av organisationens strategi. Genom att utnyttja servicerollen riktigt och därigenom säkra verksamheten nödvändiga externa resurser blir styrelsens serviceroll en del av strategin i mindre organisationer (Huse, 2007).

### **2.1.2 Relationen mellan styrelsen och ledningen**

Relationen mellan styrelsen och den dagliga ledaren framhävs som en väldigt viktig del för att få ett värdefullt styrelsearbete. Mellan styrelsen och ledningen kan relationen variera från misstänksamhet och kritik till tillit, harmoni och uppmuntrande hållningar. I tillägg kan man ha en organisationskultur som antingen är kännetecknad av att sträva efter en enighet och vara konfliktundvikande eller en som är präglad av alliansetablering och informationsmanipulering (Huse, 2011).

Huse (2011) lyfter fram att flertalet studier har visat att daglig ledares egenskaper anses ha en stor inverkan på vilken roll styrelsen påtar sig för organisationen. Som egenskaper räknas här kön, ålder, anciennitet, ägarförhållande, utbildning, praxis och ledarstil. Det har påvisats att

när daglig ledare är en man hålls det oftare styrelsemöten och styrelsen består av fler medlemmar. Det har också visat sig vara av stor betydning vilken erfarenhet daglig ledare har i organisationen. När daglig ledare innehar en mindre grad av anciennitet och erfarenhet är styrelsen mer aktiv och involverad i de olika uppgifterna som rör organisationen jämfört med när han eller hon har en lång erfarenhet. Vid en nyanställning är styrelsen som regel stöttande till den dagliga ledare de precis anställt.

Genom att se på olika dimensioner av begreppen oberoende och ömsesidigt beroende lyfter Huse (1992) fram fyra typer av relationer mellan styrelsen och ledningen i små bedrifter. Dessa fyra blir 1) "laissez faire" styrelsen, 2) den oberoende styrelsen, 3) den förstående styrelsen och 4) den deltagande styrelsen. "Laissez faire" styrelsen definieras av lågt oberoende och en låg nivå av relationella normer, styrelsen är ingen aktiv part i organisationen och beslut tas utan dess medverkan. De organisationer som har denna form av styrelse har som regel ett lägre resultat än andra organisationer (Zahra & Pearce 1991). Styrelsemedlemmarna i den oberoende styrelsen är ekonomiskt och psykologiskt oberoende av ledningen, det vill säga att de inte har några band knutna mot organisationen. De sitter i styrelsen för att övervaka och kontrollera ledningen på uppdrag av ägarna eller externa aktieägare. Deras roll definieras utifrån uppgiften om att anställa och avsätta organisationens ledning och är speciellt viktiga i de organisationer där man har en opportunistisk ledning. I en förstående styrelse delar styrelsemedlemmarna värderingar och övertygelser med ledningen och relationen mellan dem karaktäriseras av förtroende, ömsesidighet och solidaritet. Styrelsen stöttar ledningen och ställer väldigt sällan frågor vid de beslut som tas av ledningen (Ford, 1988). För små bedrifter är dock den föredragna styrelseformen den deltagande styrelsen. Det beror på att en sådan styrelse både stöttar ledningen vid beslutstagande och i nätverksaktiviteter samtidigt som de övervakar ledningen på vägnar av ägarna. På grund av ett ömsesidigt förtroende mellan styrelsen och ledningen lyssnar och beaktar denne den eventuella kritik som kommer ifrån styrelsens håll (Huse, 1992).

### **2.1.3 Styrelsens egenskaper**

Huse (2011) pekar på att det är en rad av egenskaper vid styrelsen som har betydning för att förstå styrelsens roll. De egenskaper som det rättas fokus mot är sammansättning, motivation och incentiv, strukturer och processer. Dessa egenskaper genomgås nedanför.

Styrelsens sammansättning är ett begrepp som berör förhållanden som antalet styrelsemedlemmar, fördelningen av kön, ålder, blandning av externa eller interna medlemmar, utbildningsbakgrund, yrke och tidigare erfarenheter/kompetens. Rekrytering av styrelsemedlemmar sker vanligtvis genom de nätverk som daglig ledare och övriga styrelsemedlemmar har, ju mindre organisationen är desto vanligare är det att medlemmar väljs utifrån ett personligt nätverk. Flertalet styrelsemedlemmar är gengångare och de sitter i styrelserna till varandra. Huse (2011) poängterar att bestämmelsen om vem som ska sitta i styrelsen bör ta utgångspunkt utifrån den enskilda organisationens totala situation. Det bör tas hänsyn till organisationens situation, existerande styrelsemedlemmar och möjligheterna för att föra ett gott samarbete med daglig ledare. Vid sammansättning av styrelsen bör det ställas krav till både personliga och kunskapsorienterade egenskaper. I internationell litteratur har det pågått en stor diskussion om styrelsens sammansättning och de flesta studier kring styrelsens roll använder styrelsesammansättning som en central variabel. Den stora majoriteten av studier som gjorts innanför detta område påvisar att styrelsens sammansättning har en stor vikt av betydelse för hur väl styrelsen klarar av att genomföra de aktiviteter som är knutna till respektive roller. Detta i sin tur är avgörande för den organisatoriska framgången (Zahra & Pearce, 1992). Den norska aktielag har flertalet krav på styrelsens sammansättning. Det fastsätts bland annat hur många medlemmar styrelsen ska ha utifrån aktiekapitalstorlek, hur många av styrelsens medlemmar som ska vara representanter från de anställda och när daglig ledare inte kan vara styrelseordförande (Huse, 2011).

Antalet styrelsemedlemmar varierar vanligtvis mellan fem till sju personer beroende på hur stor bedriften är. Större organisationer har vanligtvis fler medlemmar än det de mindre organisationerna har. De krav som sätts till styrelsemedlemmar framkommer ofta i form av krav på kompetens. Huse (2011) lyfter fram sex kompetensbehov som ofta ses som viktiga i en styrelse:

- Kunskaper om sällskapet i form av kunskaper kring huvudaktiviteter, kritisk teknologi, nyckelkompetens med mera
- Generell och funktionsorienterad kompetens, till exempel innanför finans, bokföring, personalfrågor och liknande
- Relationell kompetens, förmågan att fungera och samarbeta med andra aktörer
- Kompetens knuten till egen personlighet och personliga egenskaper
- Förhandlingskompetens

- Ägarskap till organisationen

Det är dock viktigt att tillägga att en styrelse som innehar all värdefull kompetens inte nödvändigtvis gör ett bra styrelsearbete utan styrelsen måste vara ihopsatt så att kompetensen används (Huse, 2011).

Andra avgörande faktorer är engagemang, renommé och självständighet (Huse, 2011).

Engagemang har både ett tids- och en motivationsaspekt där det är viktigt att varje medlem värderar ifall han/hon har den tid och den kapacitet som krävs för att ta sig an ett styrelseärv.

Renommé är ett ofta återkommit kriterium i större organisationer där man gärna plockar in ledare ifrån andra organisationer som har gjort det bra för att få ta del av den tidigare succén.

Självständighet går på att medlemmarna ska vara både psykiskt och finansiellt avhängiga dels ifrån den dagliga ledningen men också ifrån andra intressenter. För att säkra

självständighetskriterier har man, framförallt i USA, opererat med fyra kriterier:

- Styrelserna ska inte vara stora,
- styrelsemedlemmar ska inte vara med i sällskapets dagliga ledning, men gärna vara toppledare i andra sällskap,
- daglig ledare ska inte vara styrelseordföranden och
- alla styrelsemedlemmar ska vara ägare i sällskapet.

Incentiven, det som ger skäl för personer till att ta på sig ett styrelseärv, och motivationen är bland de viktigaste av styrelseegenskaperna (Huse, 2011). Vanligtvis hänger motivationsgrunderna ihop med egenskaper knutna till det att vara en styrelsemedlem exempelvis honnör, status, diverse naturalier och kontakter. Flertalet styrelsemedlemmar nämner den personliga egenutvecklingen som kommer av den lärdom, de erfarenheter och de eventuella kontakter som knyts i samband med styrelsearbete som en stor motivationsfaktor. Många ser styrelsearbete som en möjlighet att bygga ett större nätverk. Det är sällan att dessa motivationsfaktorer hör ihop med det att göra ett gott arbete för huvudintressenterna och organisationen. Framförallt är det egenskaper vid organisationen och dess toppledning som motiverar medlemmar till att bli styrelsemedlemmar och inte ekonomiska incentiver eller ägarskap. Huse (2011) lyfter fram att styrelsemedlemmarnas motivation även kan vara utifrån det juridiska ansvar som följer med det att vara styrelsemedlem samt att de har önsknings om att visa fram sin kompetens som ledare och beslutningstagare.

Strukturer och processer styr styrelsens arbetsformer och är ofta grundstenar för ett gott styrelsearbete. Struktur syftar till de relativt stabila mönster som existerar över tid och i begreppet ryms flertalet varierande strukturnivåer båda av formell och oformell art. Antalet styrelsemöten och längden på dessa, vilka urval som återfinns (arbetsurval, samarbetsurval etcetera) samt hur själva mötesförberedelserna med inkallning och skrivning av sakslista går till är alla exempel på olika strukturer (Huse, 2011). En organisations mindre stabila mönster är dess processer och processbegreppet omfattar bland annat samarbetet och relationerna mellan styrelsemedlemmarna internt samt den mellan styrelsen och daglig ledare. Forbes och Milliken (1999) lyfter fram tre processer som har en signifikant inflytelse på hur väl styrelsen utför sina arbetsuppgifter. De pekar på rådande normer, kognitiva konflikter och styrelsens förmåga att använda de kunskaper de besitter. Med normer syftas det på den nivå av ansträngning, tid och kapacitet som det förväntas att varje medlem lägger igen i styrelsearbetet. Kognitiva konflikter är de konflikter som uppstår på grund av delade meningar inåt i styrelsen och styrelsens förmåga att omforma sina kunskaper till styrelsens bästa (Forbes & Milliken, 1999). Även normer, värden och kultur i anknytning till styrelsearbete samt de begränsningar som läggs på styrelsemedlemmarnas engagemang infattas av processbegreppet (Huse, 2011).

## **2.2 Styrelsearbete i non profit organisationer**

Flertalet studier har genom åren visat på vad som krävs för att få till en effektiv styrelse innanför non profit organisationer. En sammanställning av vad som var de gemensamma nämnarna gjordes av Herman (1989) och den är aktuell än idag. Sammanställningen visar till att det är viktigt att regelbundet göra en bedömning över den kompetens som finns i styrelsen och den kompetens som borde finnas i styrelsen, att man genomför en noggrann rekryteringsprocess, att det ges information och kunskaper till nya styrelsemedlemmar och att man har processer som uppmuntrar deltagelse och utvärderar styrelsearbetet. I tillägg identifieras styrelseordförandens uppgifter till att inkludera uppgiften med att välja och kontrollera daglig ledare, sätta upp organisationens vision, utveckla strategi, godkänna policys och budgetar samt att se till att organisationen har nödvändiga resurser.

De uppgifter som styrelsen i non profit organisationer har skiljer sig ifrån dem som är i för profit organisationer. Detta beror dels på att det är skilda lagar som gäller för non profit och för profit organisationer, men också dels på det faktum att en non profit styrelse traditionellt sett har mer inflytande över den operationella driften än vad som är vanligt i för profit



organisationer (Oster, 1995). I större organisationer är det vanligt att separera på besluts- och riskbärande funktioner, men det är, trots rekommendationer om det, inte vanligt förekommande i non profit organisationer. Att göra denna separation anses vara en positiv effekt för att öka chanserna till organisatoriska framgångar och det speciellt i de organisationer där den ledning som fattar beslut inte har någon egen ekonomisk vinning av sina beslut (Fama & Jensen, 1983). Cornforth och Edwards (1999) lyfter fram ett antal faktorer som är avgörande för hur väl styrelserna i non profit organisationer lyckas med att kombinera de olika roller som styrelsearbetet innebär. Medlemmarnas individuella attityder och tidigare erfarenheter spelade en stor roll. Även rent praktiska faktorer som hur styrelseagendan var utformad och att man gav stort utrymme till ämnen som rörde driften på lång sikt. Genom att lägga vikt på dessa punkter klarade styrelsemedlemmarna att kombinera en större involvering i strategiplaneringen utan att det gick utöver deras fokus på att arbeta för ägarnas intressen.

I för-profit organisationer arbetas det med profit som ett mätinstrument för hur väl ledningen lyckas med organisationen. Detta ger styrelsen en tydlig indikation på hur väl ledningen lyckas med sitt arbete och styrelsen får ett grundlag för ett eventuellt agerande. I många av de organisationer som inte räknas som för-profit organisationer är det svårare att hitta ett sådant instrument vilket kan leda till en strategisk stiltje eller en cykel av organisatorisk nedgång med försämrad prestanda. För att undvika detta behöver styrelsen se sig själv både som en kontroll- och samarbetspartner för ledningen. Jacobs och Kreutzer (2011) porträtterar denna utmaning genom att lyfta fram fyra idealtyper av styrelsebetende - styrelsen som doktor, styrelsen som expert, styrelsen som processkonsulent och styrelsen som apatisk aktör. Styrelsen intar doktorrollen vid de tillfällen där de har en hög grad av kontroll ovanför ledningen kombinerat med en relativt låg nivå av samarbete, det vill säga en relation som liknar den en doktor har med sin patient. Expertrollen innebär att styrelsen fortfarande har en hög grad av kontroll, men i kombination med en samarbetsroll. Det innebär att styrelsen dels deltar aktivt i strategisk planering, budgetering, val av daglig ledare och har god ekonomisk översikt, men också att styrelsen deltar vid utformning av mål och vision, är organisationens ansikte utåt och arbetar för att få en bra relation med personalen. Den tredje rollen, styrelsen som processkonsulent, innebär en hög grad av samarbete i kombination med en låg kontrollnivå. Det visar sig genom att styrelsen koncentrerar sig om relationen med organisationens medarbetare. Den fjärde och sista rollen, styrelsen som en apatisk aktör, innebär att styrelsen är inaktiv på alla fronter vilket leder till en ineffektiv styrelse.

Det finns signifikanta skillnader mellan styrelsens sammansättning i non profit organisationer och i för profit organisationer. Överlag sitter det fler kvinnor och personer med minoritetsbakgrund i styrelsen för en non profit organisation och styrelsen består ofta av fler medlemmar än det traditionella styrelser gör (Oster, 1995). I non profitorganisationer blir styrelsemedlemmarna vanligtvis valda in genom att nya medlemmar godkänns av gamla medlemmar, det vill säga att styrelsen är internt självförstärkande (Fama & Jensen, 1983). Styrelsemedlemmarna är ofta personer som tar sig an styrelseuppdraget för in egen skull vid sidan av som ett frivillighetsvärv, det vill säga att de är inte valda beroende på tidigare meriter eller kunskaper (Houle, 1989; Kreutzer & Jäger, 2011). Golden-Biddle och Rao (1997) pekar på att många styrelsemedlemmar i non profit organisationer har stora svårigheter med att skilja på sina egna känslor, drömmar och mål för organisationen och det som ligger i deras uppgifter som styrelsemedlemmar. Sivertsen (1996) poängterar att styrelsemedlemmar i kooperativa föreningar eller liknande väljs bland personer som i de flesta fall inte har den nödvändiga kunskapen och bakgrunden för att kunna ta strategiskt viktiga beslut. Detta står i strid med de flesta studier som generellt sätt visar till att styrelsens sammansättning och vad de olika medlemmarna har för bakgrund, kunskaper och meriter är väldigt viktigt för att organisationen ska kunna nå sin fulla potential (Pearce, 1993; Wise, 1999).

### **2.3 Teoretiska perspektiv innanför styrelsens uppgiftsroll**

Styrelsearbete kan ses på utifrån skilda teoretiska perspektiv och genom att göra det får man en större förståelse för hur styrelsearbete fungerar. Dessa olika teorier väger inte styrelsens arbetsuppgifter likt utan fokuserar på skilda uppgifter och de har varierande syn på hur relationen mellan styrelse och ledning ska se ut (Cornforth, 2004). Det är en stor andel av dagens organisationstyper som faller utanför den traditionella styrelsemodellen, men det är sedvanligt att se styrelsearbetet även i dessa organisationer utifrån teoretiska perspektiv, trots att det ställs en del frågor om huruvida det är lämpligt. Nedanför ges en införing i agentteori, stewardshipsteori och resursteori då dessa anses vara aktuella för uppsatsens område.

#### **2.3.1 Agentteori**

Agentteori är en väl omtalad teori med rötter helt tillbaka till år 1932 när Berle och Means identifierade de olika problem som förknippas med separation av ägandeskap och kontroll. Agentteori baseras på tanken om en ekonomisk aktör, ej fullständig information och ett opportunistiskt beteende som drivs av en yttre motivation (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Teorin innefattar två aktörer; principalen (ägaren/styrelsen) och agenten

(ledningen). Agenten agerar på vägnar av principalen och ska ivareta dennes intressen. Principalen delegerar uppgifter till agenten och är därmed avhängig av denne för att nå sina mål. Som grundläggande förutsättningar ligger det dels ömsesidig avhängighet mellan de bägge parterna och dels en intressekonflikt mellan agenten och principalen. Den ömsesidiga avhängigheten bottenar i arbetsdelning och risiko medan intressekonflikten grundar sig i att parterna inte har samma syn på vad som är målet för organisationen. Ledningen har verksamhetens resultat för ögonen medan ägarna är rädda om sitt investerade kapital vilket i vissa tillfällen kan leda till att parterna värderar till exempel en möjlig investering olik. Vid en sådan intressekonflikt är sannolikheten att agenten vill agera på vägnar av sig själv snarare än för att gynna principalens intressen. Ett typiskt exempel på en intressekonflikt är valet mellan att maximera det kortsiktiga resultatet idag eller satsa på en långsiktig växt (Fama & Jensen, 1983).

Agentteori ser styrelsen som ett av flera verktyg för att begränsa ledningens opportunistiska beteende (Huse, 1992). Styrelsens främsta uppgift är att styra och kontrollera ledningen i den grad att ägarnas intressen ivaretas. Styrelsen bör därför inta en roll där de övervakar och kontrollerar agenten (organisationens ledning) så att denna arbetar efter principalens (ägarnas) intresse. Det är därför viktigt att styrelsen består av oberoende medlemmar för att garantera en allians mellan principalen och agenten (Fama & Jensen, 1983). I tillägg är det essentiellt att styrelsen vet vad det är den ska kontrollera och det är därför viktigt att det arbetas aktivt med att utjämna den asymmetriska fördelning av information som finns mellan ledningen och styrelsen (Eisenhardt, 1989). Huse (2011) visar också till att det sett utifrån en agentteoretisk synpunkt är viktigt att styrelsemedlemmarna tillsammans har en helhetlig kompetens och därmed innehar så pass kunskaper att de kan kritiskt granska och värdera insatsen till daglig ledare.

Eisenhardt (1989) påpekar att agentteorins uppbyggnad med förutsättningar som bygger på mänsklig opportunism och asymmetriska informationstillgång mellan de olika aktörerna har fört till att teorin blivit en central del vid beskrivning av styrelsens kontrollroll. Teorin är dock kraftigt kritiserad, framförallt på grund av sin tanke om ett opportunistiskt beteende, men är fortfarande den främsta teorin innanför styrelsearbete i profitorganisationer och till dels även i andra organisationsformer. Agentteorins stora ledarfokus lyfts fram som en stor anledning till varför det kan vara svårt att se teoriperspektivet i en non profit organisation (Jacobs & Kreutzer, 2011). Många av dessa organisationer arbetar efter en mer kollektiv modell vilket

överensstämmer dåligt med agentteorins ledarfokus i tillägg till att det sätts frågetecken vid huruvida det existerar intressekonflikter mellan agenten och principalen i dessa organisationer. De påpekar dock att agentteorin väcker en rad relevanta frågor kring styrelsearbete som kan vara användbara i en non profit organisation, men att teorin i sig själv inte ger fullkomna svar.

### **2.3.2 Stewardshipteori**

Forskare har i jakten på en mer lämplig teoriform att kontextualisera styrelsearbetet med vänt sig mot stewardshipteorin som betonar en ledning med stor makt och starka band mellan ledningen och styrelsen (Davis, Shoorman, & Donaldson, 1997). Teorin utvecklades av Donaldson (1990) som en motvikt till agentteorins extrema syn på motivationen till de medverkande. Stewardshipteorin tar utgångspunkt i att människor även motiveras av andra förhållanden än maximering av egen nytta till exempel av en inre tillfredsställelse, utövning av auktoritet och ansvar med medföljande erkännande från omgivningen (Donaldson, 1990; Huse, 2011). Dessa förhållanden kan användas för att förklara ledarnas beteende då ledaren innanför teorin fungerar mer som en förvaltar av principalens intressen jämfört med innanför agentteorin där han/hon är en agent för sin egen vinnings skull.

Det är en markant skillnad mellan agent- och stewardshipteori och hur de tar sig an styrelserollen. Där agentteorin tar sig an en roll som innebär att de beslut som tas överensstämmer med ägarnas intresse så tar stewardshipteorin utgångspunkt i att fokusera på organisationens bästa och uppnå ett bättre resultat genom att förädla de strategier och beslut som kommer från organisationens högsta ledning (Garrat, 1996). Den grundläggande tanken är att ledning och styrelse har samma gemensamma mål och organisationens bästa för ögonen. Bakgrunden för det är att både ledning och styrelsemedlemmar känner en stark identifikation med organisationens vision (Davis et al., 1997) och att stewardshipteorin har sitt ursprung i ett perspektiv som fokuserar på mänskliga relationer (Hung, 1998).

Innanför stewardshipteorin arbetar styrelsen som en samarbets- och supportpartner till ledningen för att de tillsammans ska nå organisationens uppsatta mål. Huvuduppgiften för styrelsen är att förbättra organisationens prestationsförmåga och styrelsemedlemmarna bör väljas utifrån vilken expertis de besitter och vilka kunskaper de kan tillföra styrelsen (Cornforth, 2004). Motivationen för styrelsemedlemmarna ligger i inneboende belöningar så som känslan av tillhörighet, självförverkligande och utveckling. Dessa belöningar förstärker

medkänslan hos de underordnade och får dem till att arbeta hårdare på uppdrag av organisationen (Davis et al., 1997).

Stewardshipteorin är på många vis uppenbar i flera normativa styrningsmodeller som återfinns i organisationer både innanför den privata sektorn och innanför non profit organisationer. Perspektivet visar dock till ett potentiellt problem för kooperativa föreningar och andra organisationer med liknande styrningssätt då man i dessa organisationer inte har någon garanti för att de invalda styrelsemedlemmarna har de kvalifikationer som behövs för att få en effektiv styrelse (Cornforth, 2004).

#### **2.3.4 Resursavhängighetsteori**

Resursavhängighetsteorin har i många år varit den dominerande tillnärmningen för att motivera till en aktiv användning av styrelsen och enkelt sett kan man förklara teorin som att den har ett externt fokus sett ifrån ett internt perspektiv (Huse, 2011). Teorin har sitt ursprung ifrån organisationsteori och sociologi där styrelsen ses på som en mekanism för att hjälpa sällskapet till viktiga resurser. I resursavhängighetsteori ses organisationen och miljön runt om i en relation där de båda är beroende av varandra. Övriga organisationer och resursaktörer är kritiska för organisationens överlevnad vilket leder till att organisationen behöver hitta ett sätt att kontrollera att de får de resurser och den information de behöver.

Styrelsen är de som definierar organisationens gränser och legitimerar sällskapet.

Huvuduppgiften för organisationens styrelse blir att bygga och underhålla viktiga relationer dels med centrala aktieägare och dels med andra inflytelserika organisationer (Cornforth, 2004; Dalton, Daily, Johnson, & Ellstrand, 1999; Johnson et al., 1996; Pfeffer & Salancik, 1978). Huse (2011) adderar att styrelsens huvuduppgifter också består av att representera sällskapet i samhället och ha kunskaper om organisationens omgivning. Detta är för att garantera ett säkert flyt av resurser in och ut från organisationen. Styrelsen har i tillägg ansvar för att förbereda organisationen och hjälpa den med eventuella tilltag till externa ändringar (Cornforth, 2004).

På grund av de uppgifter som styrelsen har är det av stor vikt att styrelsemedlemmarna har särskilda kunskaper som de kan ta med sig in i styrelsearbetet. Det är inte ovanligt att en styrelsemedlem väljs på bakgrund av att medlemmen innehar en eller flera av de kritiska resurser som organisationen har behov för. Att styrelsemedlemmarna har ett väletablerat

nätverk med viktiga externa länkar är också en avgörande faktor. Det kan här uppstå problem för de organisationer som baserar sina styrelsemedlemmar på folk innanför organisationen eftersom man då inte kan kontrollera vilka kunskaper de kommer in med (Cornforth, 2004).

### **3. Metodologisk utgångspunkt**

Detta kapitel presenterar de tillvägagångssätt som använts för att samla in uppsatsens empiriska och teoretiska material. Kapitlet beskriver de metodiska val som har tagits och innehåller en reflektion över kvalitén på valda metoder samt de etiska frågor som kan ställas kring uppsatsen.

#### **3.1 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt**

Vid diskussioner kring metodologiska val är det framförallt tre centrala begrepp som varje forskare bör förhålla sig till: ontologi, epistemologi och metodologi (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2011). Dessa tre begrepp placeras in på en skala där ontologi ses som den högsta nivån och metodologi är den lägsta. Ontologi handlar om vad verkligheten är och hur den faktiskt ser ut och kan betraktas som förutsättningar kring människor och samhälle som forskaren tar för givet i studien. Kort förklarar skiljs det mellan två utgångspunkter där den ena innebär att man tar utgångspunkt i generella lagar medan den andra utgångspunkten utgår ifrån en förståelse för det speciella och unika. Vilket ontologiskt utgångspunkt forskaren innehar har stor betydning för vad han/hon letar efter vid genomförande av en undersökning (Jacobsen, 2005). Epistemologi är den näst översta nivån och betyder läran om kunskap och kunskapsställning, det vill säga vad vi egentligen kan veta och hur vi kan tillägna oss den kunskapen. Innanför epistemologi är det tre teser som står centralt. Den första tesen är att det finns en objektiv värld utanför oss själva, den andra tesen är att denna objektiva värld kan studeras på ett objektivt sätt och den tredje tesen innebär att vi kan uppbygga oss kumulativ kunskap om den objektiva världen. Den lägsta nivån, metodologi, avhänger av vilket ontologiskt och epistemologiskt syn forskaren har då metodologi handlar om de grundläggande metoder som en forskare använder sig av vid insamlande av empiri om världen för att uppnå kunskap (Jacobsen, 2005).

Ontologi, epistemologi och metodologi är tre tätt sammanvävda nivåer som vidare dels kan särskiljas men också förstås bättre i ljuset av de två vetenskapsteoretiska riktningarna positivistisk och hermeneutisk. Positivismen menar att forskning i första hand ska förklara generella fenomen och koncentrera sig om fenomen och egenskaper som kan mätas och registreras. I tillägg ska den undersöka alla former av fenomen efter samma naturvetenskapliga metod, men forskaren ska inte engagera sig eller delta på det fältet som studeras. Genom att inte vara en engagerad part klarar forskaren av att avtäckta generaliserbara orsaks- och verknings effekter som senare kan överföras till andra situationer och

sammanhäng (Johannessen et al., 2011). På andra sidan är hermeneutiken som till skillnad från positivismen är nära knuten upp mot en humanvetenskaplig tankegång och tolkning och därmed fokuserar på att utveckla en förståelse av mänskliga förhållanden och sociala strukturer och aktiviteter (Nyeng, 2004). Kvalitativa studier, så som denna studie är, ägnar sig bäst till att uppfylla de kriterier som återfinns innanför hermeneutiken.

Huruvida studien har en induktiv eller deduktiv tillnärmning till frågeställningen är en annan aspekt som forskaren måste ta ställning till. Jacobsen (2005) pekar på att skillnaden mellan de två teorierna ligger i forskarens utgångspunkt vid uppstarten av studien. Med en induktiv tillnärmning möter forskaren sin empiri med ett öppet sinn utan några förväntningar eller hypoteser och teorier. Arbetsgången går från empiri till teori då forskaren samlar empiri som sedan tolkas. Vid en deduktiv tillnärmning på andra sidan går forskaren från teori till empiri. Forskaren tar utgångspunkt i existerande teorier och sätter utifrån detta upp hypoteser. Kritik till de båda tillnärmningarna finns och vid den deduktiva tillnärmningen går kritiken på att forskaren enbart letar efter den teori han/hon förväntar att finna eller finner relevant. Därmed får forskaren enbart fram en liten del av all tillgänglig information. Induktiv tillnärmning däremot har mottagit stor kritik för att det är naivt att tro att någon har möjlighet till att gå ut och samla in data med ett helt öppet sinn. Som ett motsvar mot kritiken till de båda tillnärmningarna har det på senare tid därför börjat pratats om hur stora begränsningar forskaren sätter på de data han/hon samlar in, det vill säga hur öppen tillnärmning han/hon har på datainsamlingen. Dock kan det nämnas att kvalitativa metoder är mer öppna för ny information och dessa metoder hänger ofta samman med mer induktiva tillnärmningar (Jacobsen, 2005).

Studien som denna uppsats bygger på må ses ha en hermeneutisk tankegång och en deduktiv tillnärmning. Den deduktiva tillnärmningen är till trots för att den är uppbyggd efter kvalitativa metoder. Detta beror på att den är fördelad på flera olika förklaringsnivåer där jag som forskare först har satt mig in i teori som berör ämnet för att sedan standardisera den teori i en intervjuguide som jag använt som riktlinje vid insamlande av data ifrån studiens informanter.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign fungerar som en överordnad plan där studiens alla val och möjligheter för att kunna besvara frågeställningen genomgås och bestäms. Analysföremålet, omgivningarna



och tillgängliga resurser är tillsammans med tidigare kunskaper innanför området avgörande för vilket forskningsdesign som används i den aktuella studien. Det skiljs mellan i huvudsak tre typer av forskningsdesign innanför empirisk forskning: explorativt design, deskriptivt design och kausalt design (Johannessen et al., 2011). Det explorativa design är ett utforskande design som används vid de tillfällen där målet med studien är att utveckla nya teorier och perspektiv samt öka förståelse för det valda problemet. Den kausala designen ser på förhållandet mellan orsak-verkan medan den deskriptiva designen önskar att beskriva och kartlägga verkligheten med hjälp av ett redan existerande teorigrundlag. I denna studie ser jag på styrelsearbete i non profit organisationer utifrån ett redan existerande teorigrundlag för framförallt styrelsearbete i profitorganisationer och studien har därför en deskriptiv design.

Ett centralt begrepp att ta ställning till vid uppstarten av en studie är tidsdimensionen, det vill säga under vilken tid studien planeras genomföras. Det är viktigt att forskaren väljer den tidsdimension som är mest lämpad för att kunna besvara frågeställningen. En studie kan genomföras under flera decennier, en så kallad longitudinell undersökning, eller studien kan vara en tvärsnittsundersökning och genomföras på ett bestämt tidpunkt. En longitudinell undersökning ger möjlighet för att dra konklusioner och se orsakssammanhang, men på grund av begränsningar i både tid och resurser samt av etisk hänsyn är det ofta svårt att få genomfört en sådan undersökning. En tvärsnittsundersökning har sina begränsningar i att det är ytterst problematiskt att se orsakssammanhang mellan fenomen och som forskare måste man vara försiktig med att dra konklusioner som säger något om utveckling över tid (Johannessen et al., 2011). Då denna studie baserar sig på information inhämtad under en kort tidsperiod och därmed ger en ögonblicksbild av styrelsearbetet så som det uppfattas just nu är den att se på som en tvärsnittsundersökning. Målet med studien är inte att kunna dra konklusioner över tid så de brister som finns vid en tvärsnittsundersökning ses därför inte som ett hinder för att kunna uppnå denna studies mål.

Metod är tillvägagångssättet vid insamlande av empiri och kan ses på som ett hjälpmedel för att kunna ge en beskrivning av verkligheten (Jacobsen, 2005). Val av forskningsmetod handlar därmed om vilka sätt som väljs vid insamling av data för att kunna besvara den uppsatta frågeställningen innanför den givna tidsramen och det skiljs mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Till trots för att det i teorin sätts upp ett stort skilje mellan de två metoderna återfinns inte detta skilje i samma grad i den praktiska forskningen utan det är ofta

ändamålsenligt att använda sig av en kombination av de två metoderna (Johannessen et al., 2011).

De två begreppen kvalitativ och kvantitativ visar till speciella egenskaper knutna till fenomenet respektive mängd och antal (Grønhaug & Kleppe, 1989). Bägge begreppen är tätt knutna till data, men det ligger en stor skillnad i hur de behandlar data. Kvantitativa metoder insamlar data primärt ifrån frågescheman och de tal man får fram bearbetas och tolkas genom en analys med bakgrund i naturvetenskapliga metoder. Fokus ligger på att genom statistik finna sammanhäng och generaliseringar (Jacobsen, 2005). Genom kvalitativa metoder betraktas fenomen i sin egen naturliga kontext och data framkommer genom metoder där forskaren är delaktig så som intervjuer, observationer och inhämtande av sekundär-/dokumentdata (Johannessen et al., 2011).

Innanför kvantitativ metod kategoriseras egenskaperna gärna i förvägen genom de frågor eller hypoteser som ligger till grund för de utarbetade frågeschemat. Därigenom är kvantitativ data ordnad så att det går att räkna fenomenen vid data. Kategoriseringen av kvalitativ data däremot sker först efter insamlandet och utarbetas utifrån informantens svar. Insamlingen av kvantitativ data är generellt sett präglad av en hög grad av strukturering och liten flexibilitet vilket medför att det är viktigt att genomgå relevant teori och tidigare genomförda undersökningar på området innan man sätter upp ett frågeschema. Kvalitativ data kännetecknas av en hög grad av öppenhet och flexibilitet då det inte är något krav på att forskaren följer den uppsatta intervjuguiden slaviskt under intervjun. Även vid den slutliga analysen av den insamlade data är det skillnader då den kvantitativa analysen består av en uppräknings med hjälp av statistiska tekniker medan man vid en kvalitativ analys gör förtolkningar och omtolkningar i en så kallad hermeneutisk cirkel (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativa metoder lägger stor vikt på närheten som uppstår vid användande av metoden för att få en större förståelse för andra människors uppfattning av verkligheten. Närheten som uppstår mellan informanten och forskaren kan leda till att forskaren förlorar förmågan att kunna kritiskt reflektera över det som samlas in och om man undersöker det man önskar att undersöka. Kvantitativa metoder blir ofta kritiserade för det motsatta. Det vill säga att det genom kvantitativa metoder skapas en stor distans mellan det som undersöks och undersökaren. Denna distans leder till att det inte är möjligt att gå i djupet på det som

undersöks och kvantitativa metoder ägnar sig därmed bäst till att beskriva frekvens eller storleken på ett fenomen (Jacobsen, 2005).

I studien ses det på styrelsearbete i kooperativt ägda förskolor och en stor del av studiens grundlag baseras på daglig ledare och styrelsemedlemmars uppfattning av styrelsearbetet. För att kunna fånga upp deras uppfattningar och studera dem är en kvalitativ metod mest lämpad till denna studie. Genom den kvalitativa metoden får jag i egenskap av att vara forskare en närhet till respondenten som ökar min förståelse för deras verklighetsuppfattning och jag får ett sammanhang med den naturliga kontexten. När en så pass stor del av studien bygger på andra människors verklighetsuppfattning är det även viktigt att använda en forskningsmetod som tillåter flexibilitet.

Det finns flertalet olika kvalitativa forskningsdesign, bland annat fenomenologi, etnografi och casedesign. Yin (2007) definierar en casestudie som en empirisk undersökning där ett aktuellt fenomen studeras i sin verkliga kontext då de gränser som går mellan fenomenet och kontexten är oklara. Det som kännetecknar casedesign, eller en casestudie, är att forskaren genom en detaljerad och omfattande datainsamling över en bestämd tid hämtar in information ifrån en eller några få enheter. Det är vanligt att casestudier genomförs med olika kvalitativa tillnärmningar som till exempel observationer eller öppna intervjuer (Johannessen et al., 2011). Casestudier ägnar sig framförallt när forskaren önskar att få en djupare förståelse av en speciell händelse, vid utvecklande av ny teori och vid önskan av att beskriva vad som är specifikt med en speciell plats för exempel en kommun eller en organisation. Vid det sista tillfället är det de specifika vid själva platsen som är av intresse, det vill säga själva kontexten (Jacobsen, 2005).

Syftet med denna studie är att belysa hur styrelsearbete i mindre non profit organisationer fungerar och se på eventuella likheter eller skillnader mellan det styrelsearbetet och det som föregår i profitorganisationer. Skillnaden mellan dessa organisationer är den kontexten i vilken de är placerade. För att illustrera detta genomförs en kvalitativ studie på fyra kooperativt ägda förskolor då det är ägandeformen och det den representerar som är av intresse. Genom det valet är casedesign det mest ägnade forskningsdesignet för denna studie.

Vidare arbetar man med två dimensioner i designen för casestudier: en dimension som rör hur många antal case man arbetar med och en andra dimension som rör hur många

analysenheter som används. Den första dimensionen skiljer mellan begreppen enkeltcasedesign och flercasedesign där enkeltcasedesign innebär att studien tar utgångspunkt i ett avgränsat system (en organisation, ett samhälle, en folkgrupp etcetera) medan en flercasedesign tar för sig flera system. Den andra dimensionen opererar med begreppet analysenhet där man antingen kan göra en studie med en analysenhet eller flera. Vid användande av en analysenhet inhämtas information ifrån en enkel enhet (en individ, en grupp, en händelse etcetera) medan man vid användande av flera analysenheter inhämtar informationen ifrån flera enheter. Då det i studien opereras med fyra olika förskolor och det inhämtas information från mer än en person är det en flercasedesign med flera analysenheter (Johannessen et al., 2011).

Genom valet av flercasedesign är det också naturligt att studien baserar sig på en intensiv design. Vanligtvis görs det en skillnad mellan intensiva och extensiva design. Intensiv design innebär att studien går i djupet, vilket innebär en större användning av variabler på ett mindre antal enheter. Genom att gå i djupet på ett fenomen försöker man få fram så många nyanser och detaljer som möjligt och få en helhetlig förståelse av förhållandet mellan fenomenet och dess kontext. Extensiv design på andra sidan går i bredden, det vill säga att forskaren opererar med färre variabler men fler enheter. Huvudsyftena med en extensiv design är att på tvärs av olika kontexter försöka få en så precis beskrivning som möjligt av omfånget, utsträckningen och frekvensen samt att det ökar möjligheten för att kunna generalisera de fynd man finner. (Jacobsen, 2005).

### **3.3 Datainsamling**

Som tidigare nämnt har jag för denna studie valt att använda en kvalitativ metod. Genom min deskriptiva frågeställning önskar jag att belysa eventuella skillnader och likheter mellan traditionellt styrelsearbete och det som återfinns i non profit organisationer. För att få en djupare förståelse och större insikt i frågeställningens tema behöver jag använda mig av en forskningsmetod som ger mig en större närhet till ett fåtal informanter. Genom att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod där empirin till största del bygger på datainsamling genom intervjuer, men även till en viss del av dokument- och litteraturstudier hoppas jag uppnå mitt mål med uppsatsen.

När det används flera olika datainsamlingsmetoder innanför en studie kallas det för triangulering och det betyder att man som forskare kontrollerar data och konklusioner genom kombinationen av flertalet olika metoder. Traditionellt sett har triangulering varit rättat till de studier där kombinationen av kvantitativa och kvalitativa metoder återfinns, men det är även möjligt att kombinera olika kvalitativa metoder för att uppnå samma trianguleringseffekt. Det är framförallt att föredra i de tillfällen där önskan är att uppnå en större insikt eller bredd i förståelsen av ett fenomen (Ryen, 2006). Triangulering anses generellt styrka kvalitén på de undersökningar som görs då fynden blir bekräftade från flera håll (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Ryen (2006) lyfter även fram fler fördelar med triangulering så som att det till exempel gör studien mer fullständig, bidrar till förtydningen då ett dataset ger hjälp till att förstå ett annat och att forskaren kommer ännu närmare forskningssituationen. Risken med triangulering är att man kan få skilda svar på samma fråga. Triangulering har också de olämporna att det är lätt gjort att forskaren drar förhastade slutsatser i över övertid för att få en mer enhetlig rapport samt att det är både tids- och resurskrävande (Ryen, 2006). Nedanför ges en djupare insikt i denna studies datainsamlingsprocess.

### **3.3.1 Urval**

Syftet med den här studien är inte att få fram statistik generaliserbar kunskap och därmed är det inte någon mening med att utföra ett sannolikhetsurval som har som mål att vara en liten kopia av populationen som helhet. Det centrala ligger i denna studie i informantens tillgänglighet och hur han/hon uppfattar de variabler som är aktuella för studien. Vid genomförande av kvalitativa intervjuer är huvudföremålet, till skillnad från vid kvantitativa studier, inte att sammanlikna olika enheter utan målet är att få tillgång till handlingar och händelser som är relevanta för den aktuella undersökningens frågeställning (Ryen, 2006).

Redan tidigt i processen togs avgörelsen att uppsatsens empiriska del skulle bygga på fynd ifrån X antal olika privata förskolor. Valet föll på förskolor då de, i en eller annan ägandeform, är en välkänd och välrepresenterad organisationsform som flertalet av oss har personlig kännedom till. De förskolor som medverkar i studien är slumpmässigt utvalda ifrån listan över de privata förskolor som finns i kommunen. Förskolorna var dock tvungna att uppfylla vissa krav så som att de var privata och ej drivna av en större kommersiell aktör. Därmed skedde urvalet genom en kombination av kriteriebestämd urvalsform (Patton, 1990) och tillfälligt urval (Johannessen et al., 2011) eftersom informanterna valdes slumpmässigt utifrån en lista med informanter som uppfyllde de satta kraven.

Första kontakten togs genom att jag skickade ut ett kort mail till daglig ledare i tio olika förskolor där jag presenterade mig själv och min studie samt frågade ifall de hade intresse av att delta i studien. Fyra stycken av de tio var intresserade av att delta och kontakten vidare fördes genom både mail och över telefon. Rekrytering av styrelsemedlemmar som var intresserade av att delta skedde genom användning av snöbollsmetoden. Snöbollsmetoden innebär att man frågar personer ifall de känner någon som har intresse för att ställa upp på en intervju (Ryen, 2006). I den här studien var det daglig ledare som satte mig i kontakt med aktuella kandidater i styrelsen.

### **3.3.2 Intervjuer**

Den största delen av studiens empiristiska fynd bygger på det som kom fram genom de intervjuer som utfördes med daglig ledare plus en styrelsemedlem vid respektive förskola. Via intervjuerna fick jag en djup inblick i hur styrelsearbetet fungerade och hur de såg sina egna roller i styrelsen.

Alla intervjuer genomfördes under april månad i konferensrum på respektive förskola och tog mellan 30 - 80 minuter vardera. Att intervjulängden varierade så kraftigt berodde på att en del av de intervjuade pratade brett, svarade väldigt omfattande och tog sig god tid för att ge ett bra svar medan andra svarade kort och koncist. Valet av intervjuplats gjordes främst utifrån vad som var enklast praktiskt för intervjuobjektet och för att intervjuerna skulle kunna föregå utan störningar. När en intervju företas i det för respondenten kända miljöer gör det att han/hon känner sig trygg, öppnar sig upp och tar sig bättre tid (Johannessen et al., 2011).

Intervjuerna var av formen enskilda semistrukturerade intervjuer vilket innebar att det var en intervjuform där avvikelse från utarbetad intervjuguide är tillåtet. Den semistrukturerade intervjun är den mest vanligt förekomna intervjuformen och kännetecknas av att forskaren på förhand har satt upp huvudteman, stickord och saker eller teman som han/hon vill ta upp. Intervjun blir i stora delar som en vanlig konversation, men forskaren har en rad frågor som han/hon vill ta upp med den intervjuade (Ryen, 2006). Detta var i tråd med mina intentioner om att använda intervjuguiden som en utgångspunkt för att få till en god dialog med den intervjuade och för att säkerhetsställa att alla respondenter fick samma relevanta frågor. Önskan och förhoppningen var att intervjuobjektet skulle föra samtalet och prata öppet snarare än svara på direkta frågor. Det blev också realiteten av intervjuerna och de intervjuade

pratade i många tillfällen fritt innanför temat vilket ledde till att jag vid intervjuens slut kunde konstatera att jag fått svar på de frågor jag utarbetat på förhand.

Till intervjuerna hade jag i förkant utarbetat två stycken intervjuguider, en som var speciellt riktad mot daglig ledare och en som var utarbetad mot styrelsemedlemmarna. Dessa återfinns som bilaga 1 respektive bilaga 2. Utarbetandet av intervjuguiderna tog utgångspunkt i frågeställningen och uppsatsens forskningsfrågor. Det är dessa delar samt urvalet som avgör graden av strukturering i intervjuguiderna. För lite struktur kan föra till att centrala delar av temat inte fås med, medan för mycket struktur kan göra att man inte fångar upp alternativt missförstår fenomen som respondenten uppfattar som viktiga (Ryen, 2006). Intervjuguiderna som användes i denna studie var strukturerade genom en indelning i flertalet kategorier efter trattprincipen (Dalen, 2004). Denna princip innebar att frågorna gick djupare och djupare in mot uppsatsens kärnområde för att till sist avslutas med mer generella frågor kring respondentens egna tankar om styrelsearbetet. Tanken var att den första delen som innehöll frågor kring respondentens egen utbildning, roll etcetera skulle göra respondenten bekväm med intervjusituationen och att intervjun skulle få en uppsamlade och naturlig avslutning.

Intervjuerna spelades in på ljudfil, dels för att säkerhetsställa att viktig information inte försvann och för att kunna gå tillbaka och höra på det i efterhand, dels för att kunna koncentrera mig på respondentens mimik och rörelser. Respondenten fick i samband med utdelning av information kring studien (se bilaga 3) skriftligt godkänna ljudinspelningen före intervjun. De fick även information om att intervjun kom att bli ordagrant transkriberad. Vid själva transkriberingen valde jag att översätta intervjuerna från norska till svenska. Att genomföra en översättning innebär en risk för att fel ordval leder till en olik betydning än den som respondenten haft i åtanke och att översättningen blir ett resultat av översättarens egen uppfattning. Med detta i åtanke har jag ändå valt att översätta intervjuerna från norska till svenska då det är mitt modersmål och det som kommer naturligast för mig. Jag är gott känd med det norska språket och då speciellt med den aktuella nordnorska dialekten. Det gör att jag anser mig klara av att tolka utsagorna och finna den riktiga svenska översättningen. Respondenterna fick en förfrågan om de hade intresse av att läsa igenom intervjuutskriften för att göra eventuella tillägg eller ändringar. Alla respondenter läste igenom utskriften, men ingen hade några tillägg eller ändringar att komma med. Det tolkar jag som att mitt val om att översätta intervjuerna till svenska fungerade fint och med deras godkännande har jag även

valt att ha direktcitaten i empiri- och analysdelen på svenska. Detta leder i tillägg till en mer helhetlig text.

### **3.3.3 Dokumentstudier**

Uppsatsens empiriska fynd analyseras och ses på genom den teori som kommit fram genom dokumentstudier. Vid dokumentstudier använder man sig av sekundärdata, det vill säga data som är insamlad och presenterad av en annan part. Dokumentstudier är vanligtvis ett begrepp som innefattar offentliga dokument, årsrapporter, dagböcker, brev etcetera (Jacobsen, 2005). I denna uppsats har jag valt att bredda begreppet och har i begreppet lagt in både artiklar, böcker, information hämtad från förskolornas respektive hemsidor och tidigare undersökningar.

Jacobsen (2005) lyfter fram att huvudproblemet vid användning av dokumentstudier är att den består av sekundärdata och därmed uppstår det svårigheter knutna till i vilken grad vi kan lita på den källa som väljs. När data är insamlad av en annan part innebär det en viss risk för att den har blivit manipulerad för att passa den ursprungliga datainsamlarens behov och det är därmed av stor vikt att det görs noggranna undersökningar av trovärdigheten till det enskilda dokumentet. Ju längre bort ifrån förstahandskällan man kommer, desto fler personer har beskrivningen gått genom och desto fler har format den efter sitt behov (Jacobsen, 2005).

En annan viktig värdering att ta vid användande av dokumentstudier är värderingen av den generella kvalitén på källan. Denna värdering tar först och främst utgångspunkt i vilken kompetens och kunskap den som har skrivit ner källan innehar. Viktiga aspekter att ta hänsyn till är huruvida insamlaren har haft ett eget intresse av att tolka källan på ett visst vis, hur nära händelsen/informationen insamlaren har varit och hur många som visat till samma sak tidigare. De som kan visa till att ha varit på plats vid händelsen eller de som har ett neutralt förhållande till temat har en hög trovärdighet och säkerheten med att använda en källa är större ifall flera oberoende källor kan visa till detsamma (Jacobsen, 2005).

Under arbetets gång har det lagts stor vikt på att värdera de olika källor som dykt upp. Insamlingen av material till casebeskrivningen har skett genom att studera de årsplaner, ramplaner och vedtäkter som respektive förskola satt upp. Dessa har återfunnits i sin helhet på respektive förskolas hemsida och de har värderats till att ha stor trovärdighet. Innehållet i dessa har inte varit av kontroversiell art eller av det slag att nedskrivaren skulle önska en



speciell tolkning vilket har gjort att jag vägt dem för att ha en hög grad av trovärdighet. I teorigenomgången har det föredragits ett användande av etablerade och välrespekterade forskare och institutioner framför de som är okända. Detta gäller speciellt i de situationer då två källor har pekat på två olika saker, då har den källa med högst ranking vägt tyngst.

### **3.4 Analys av datamaterial**

De data som samlas in under en studie måste analyseras och tolkas och vid analys av kvalitativ data består analysdelen av textbearbetning. Johannessen et al. (2011) identifierar fem viktiga stadier som genomgås vid casestudier: forskningsfrågor, teoretiska antaganden, analysenheter, det logiska sammanhången mellan data och antaganden och till sist, kriterium för att tolka fynden. Själva analysen av datamaterialet föregår i den fjärde fasen.

Före själva analysarbetet kan starta är det dock nödvändigt att reducera mängden data då man genom kvalitativ forskning ofta får in en stor mängd av förhållandevis ostrukturerad data. Vid insamlande av kvalitativ data är det viktigt att den som samlar in data också är den som analyserar och tolkar den då teorier, hypoteser och forskarens egen förståelse är det som ligger till grund för dataanalysen (Silverman, 2006). Att analysera innebär att data delas upp i element eller bitar med mål om att hitta ett mönster och efter avslutad analys kan forskaren dra en konklusion som svarar mot frågeställningen (Johannessen et al., 2011).

Enligt Mason (2002) är det framförallt tre sätt att organisera och därigenom reducera mängden data på: tvärsnittsbaserad och kategoribaserad indelning av data, kontextuell dataorganisering och användning av diagram och tabeller. För organisering av datamängden har jag framförallt använt mig av kategoribaserad indelning då varje intervju transkriberades ordagrant och därefter kategoriserades efter uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Kategoribaserad indelning innebär att man genom hela datamaterialet konsekvent och systematiskt använder ett set av kategorier som får en liknande funktion som de överskrifterna har i en bok (Johannessen et al., 2011). En sådan kategorisering gör analysarbetet och jämförelser mellan empirin framkommen i intervjuerna och den i teorin lättare att arbeta med och det hela blir med överskådligt.

Under analysarbetet har jag arbetat medvetet med att förhindra egentolkning av materialet. I denna uppsats består datamaterialet till största del av de intervjuer som genomförts och information som kommit fram genom dem är att betrakta som förstahandskällmaterial. Att ha

möjligheten att använda sig av förstahandskällmaterial är styrkande för studiens kvalitet. Det gör att informationen är enbart formad av respondenten och till viss grad av mig själv. Genom att rikta uppmärksamhet på egentolkning har jag försökt undvika denna formning av materialet genom att tänka igenom och värdera utsagan både en och två gånger. Under analysarbetet har jag vid osäkerhet kring vad som var det essentiella gått tillbaka till råmaterialet, själva ljudfilen ifrån intervjun, för att höra om igen vad respondenten lyfte fram.

### **3.5 Forskningskvalitet**

Forskningskvalitet är ett viktigt begrepp innanför forskning då de tolkningar och de konklusioner som forskaren kommer fram till både måste accepteras och vara trovärdiga för att dessa fynd ska få någon form av betydning eller relevans. Detta lyfts fram av Jacobsen (2005) som visar till att det är av stor vikt att forskningsprojektets konklusioner är pålitliga och giltiga samt att insamlingen, framtagandet och analysen av data är korrekt och når upp till de krav till hög kvalitet som finns. Vad som antas känneteckna god, kvalitativ forskning varierar och vissa av den kvalitativa forskningens kritiker menar att det största problemet med kvalitativ forskning ligger just i att den inte ger några hållpunkter för vad som är god eller mindre god forskning så som det återfinns innanför den kvantitativa forskningen (Ryen, 2006). Innanför kvantitativ forskning opererar man med begreppen reliabilitet och olika validitetsformer som kvalitetskriterier och dessa används även på kvalitativ forskning av till exempel Yin (2008). Användandet av samma terminologi stöttas inte av alla utan Guba och Lincoln (1985) opererar istället med begreppen pålitlighet, trovärdighet, överförbarhet och bekräftbarhet. Dessa fyra förhållanden hänger tätt ihop och det är av stor vikt att alla begrepp uppfyller de krav som finns till god kvalitet. En god undersökning består av värdering och analysering av dessa fyra begrepp och en samlad analys visar sedan hur goda resultaten är (Jacobsen, 2005). Vidare är det dessa begrepp som jag vill operera med i denna uppsats för att värdera kvalitén på de kvalitativa metoder som använts.

#### **3.5.1 Trovärdighet**

Trovärdighet motsvaras av begreppet begreppsvaliditet innanför kvantitativ forskning. Begreppet visar till huruvida man mäter det man önskar att mäta eller i hur stor grad de fynd och resultat man fått fram i en studie är sanna. Johannessen et al. (2011) visar till att innanför kvalitativa undersökningar handlar validitet om i vilken grad forskarens process och de fynd som kommit fram genom den återspeglar studiens mål och representerar verkligheten. Genom en sådan tillnärmning blir teoretiska fynd, begreppsmässig klarhet och metodiska värderingar viktiga. Postholm (2010) lyfter fram att innanför kvalitativa studier så ska en redogörelse

kring validitet innehålla information om vilka metoder som använts vid datainsamling, hur intervjuerna är genomförda och hur efterarbetet med den insamlade data är genomfört. Dessa punkter har för den aktuella studien genomgått noggrant tidigare i detta kapitel.

Vidare visar Guba och Lincoln (1985) att en kvalitativ metod ökar sannolikheten för att uppnå trovärdighet genom användning av metoderna ihållande observation och metodtriangulering. I denna studie har det, som tidigare nämnts, använts metodtriangulering. Ett annat sätt att öka trovärdigheten på och som även det använts i studien är att förmedla resultaten till respondenterna för att få dem till att bekräfta resultaten. Detta för till att det insamlade datamaterialet i så stor grad som möjligt återspeglar respondenternas egen verklighetsuppfattning. Som nämnt har de intervjuade fått tillsänt intervjuutskriften från respektive intervju för att godkänna dem och komma med eventuella ändringar.

### **3.5.2 Överförbarhet**

All form av forskning har som mål att kunna dra slutsatser utanför de direkta upplysningar som samlas in och innanför kvantitativa metoder är det även möjligt att göra generalisering av de fynd som kommit fram. Denna generalisering är inte möjlig i samma grad i kvalitativa undersökningar och därför lyfter man istället fram begreppet överförbarhet (Johannessen et al., 2011). Överförbarhet syftar till i vilken grad den kunskapen man tillägnat sig kan överföras till andra områden än det som studeras (Malterud, 2003; Thaagard, 2009).

Den här studien har inte som mål att kunna generaliseras, men det som framkommer genom studien kan vara med på att ge en ökad insikt för hur styrelsearbete i non profit organisationer fungerar och kan därmed vara med på att öka kunskapen innanför detta område.

### **3.5.3 Pålitlighet**

Pålitlighetsbegreppet är närt besläktat med reliabilitetsbegreppet som återfinns innanför kvantitativa metoder. Begreppet är sammankopplat med insamlandet av data: hur data samlades in, vilken data som har använts och hur den har bearbetats. För att stärka pålitligheten i en kvalitativ undersökning är det viktigt att forskaren ger en detaljerad beskrivelse av kontexten kring det fenomen som undersöks och av den processen ur vilken studien har framkommit (Johannessen et al., 2011).

Jag har valt att ge en detaljerad casebeskrivning i denna uppsats för att läsaren ska kunna få en större förståelse för den kontext som min studie befinner sig i och därigenom lättare kunna

se de slutningar jag kommit fram till. För att ytterligare öka pålitligheten till min studie har jag försökt att ge en så noggrann beskrivning som möjligt av arbetsprocessen med studien. Jag har i denna del av uppsatsen tydligt redogjort för de val jag tagit knutna till forskningsmetod, forskningsdesign, datainsamling och dataanalys och hur jag utfört uppgifterna.

### **3.5.4 Bekräftbarhet**

Vid kvalitativ forskning förväntas det att den som forskar tillför ett nytt perspektiv innanför det område han/hon opererar i genom den studien som utförs. Det är av stor vikt att det som tillförs är något som kommit fram genom forskningen och inte är forskarens egna subjektiva hållningar. Det är i denna anledning bekräftbarhet blir ett aktuellt begrepp då det är meningen att det ska säkra studien ifrån just detta. Bekräftbarhet motsvaras av objektivitetskriteriet innanför kvantitativ forskning och grundtanken är att visa i vilken grad studiens resultat kan stöttas upp av tidigare forskning innanför samma område. Det finns flertalet olika strategier för att säkra bekräftbarhet, men det viktigaste är att forskaren beskriver alla steg i processen tydligt så att läsaren själv kan följa och värdera de steg som tagits (Johannessen et al., 2011).

Jacobsen (2005) lyfter fram att det är viktigt att forskaren är kritisk mot urvalet av datakällor eftersom det är dessa som studiens bekräftbarhet är avhängig av. I min studie har jag genom hela processen haft en kritisk blick på de källor jag använt mig av. För att ytterligare styrka bekräftbarhet och öka graden av kvalité har respondenterna läst igenom de intervjuutskriften jag skrivit efter varje intervju. Detta har lätt till att de har kunnat bekräfta ovanför mig som forskare att jag gjort en objektiv tolkning av deras utsago och inte lagt egna subjektiva värderingar i det.

### **3.6 Etiska aspekter**

Etik handlar framförallt om vad vi kan och inte kan göra mot varandra, det vill säga att etik tar utgångspunkt i förhållandet mellan människor och vad som är rätt eller fel. Dessa regler gäller precis som på övriga områden i samhället även innanför forskning. Jacobsen (2005) visar till att forskningsetik innebär att dryfta de konflikter som forskaren kan komma att stå inför i värderingen mellan sin egen önskan om att få samla in så fullständig och god information som möjlighet och övrigas krav. Det begreppet innefattar respondenternas krav på privatliv, integritet och personvård, uppdragsgivarens önsksningar och preferenser samt samhällets normer och värderingar. I Norge återfinns det för förhållandet mellan forskare och

dem det forskas på idag tre grundläggande krav som anses vara utgångspunkten för forskningsetik: informerat samtycke, krav på privatliv och krav på att bli korrekt återgiven.

Informerat samtycke innebär att den som deltar i studien själv ska kunna bestämma över sitt deltagande och ska kunna dra sig ut ur studien utan grund utan att möta några hindringar. Krav på privatliv medför att forskaren ska respektera den privata gränsen som varje enskild deltagare sätter upp och att deltagaren med säkerhet ska veta att forskaren värnar om konfidentialitet och inte missbrukar de privata uppgifter han/hon fått tillgång till. Deltagaren har även krav på att bli korrekt återgiven och därigenom åtar forskaren sig ett ansvar över att inte lägga sina egna subjektiva värderingar upp i respondentens uttalanden.

För att uppnå en forskningsetiskt försvarbar studie har jag genomfört olika steg. I ett tidigt stadium av studien fick alla respondenter motta ett informationsskriv (se bilaga 3) där studien och dess syfte presenterades, hur datamaterialet skulle behandlas samt en förklaring på respondentens roll och rättigheter i studien. Detta informationsskriv signerades av alla respondenter och genom signaturen godkände de också att jag tog upp intervjun på band. På så vis fick jag ett informerat samtycke ifrån deltagarna i studien. För att uppnå kravet om privatliv är det olika alternativ att välja. Jag har valt att anonymisera personliga upplysningar om mina respondenter så till den grad att det inte går att identifiera de personer som deltagit i studien utan de återges som daglig ledare 1, 2, 3 och 4 samt styrelsemedlem 1, 2, 3 och 4. På bakgrund av det har det inte varit nödvändigt att söka om godkännande av projektet hos NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). För att säkra kravet om korrekt återgivning har alla deltagare efter intervjun fått tillskickat intervjuutskriften för godkännande och med möjlighet för dem att tillföra information eller rätta upp i missförståelser.

## 4. Empiri

Uppsatsens syfte är som tidigare nämnt att peka på de likheter och olikheter som finns mellan det traditionella styrelsearbete som återfinns i större organisationer och det styrelsearbete som finns i mindre non profitorganisationer. Som hjälp till att belysa detta har fyra slumpmässigt utvalda förskolor plockats ut. Alla fyra drivs som föräldraägda kooperativa förskolor och vid ett eventuellt överskott går detta tillbaka till förskolans egenkapital. I det här kapitlet är det en presentation av dessa fyra förskolor och de personer som jag fått möjlighet att intervjua samt först en kort redogörelse av styrelsens lagstadgade ansvar och förpliktelser.

### 4.1 Styrelsearbete i kooperativa förskolor

I Ot.ptp.nr.21 (2006-2007) visas det till att närmare hälften av de förskolor som finns i Norge är av den privata sorten. Den största delen av de privata förskolorna är små i storleken med ett genomsnitt på i underkant av åtta årsverk. En stor del, närmare 80 % enligt tal från Statistisk Sentralbyrå, av de privata förskolor som finns drivs av föräldrar. Driften sker ofta i form av ekonomiska föreningar där man antingen har eller inte har krav om inbetalning av andelskapital. Det är nämligen vanligt att man som förälder måste acceptera att bli medlem/ägare för att få erbjudande om förskoleplats. Följden av detta blir att förskolorna kännetecknas av att de har stor genomgång av ägare då ägandeskapet hänger ihop med behovet av förskoleplats.

Styrelsen i dessa förskolor är ofta väldigt aktiv. Detta kommer främst av att det är barnens föräldrar som är medlemmar och de har ett stort engagemang för att få mest möjlig tjänst (värdeskapning) ut av servicen. Deltagandet och den medföljande aktivitetsnivån anses för att ligga långt över genomsnittet för andra liknande privata organisationer.

Styrelsesammansättning ändras också långt oftare än det den gör normalt i andra organisationer av samma storlek och även det hänger ihop med att behovet för en förskoleplats är begränsat och styrelseengagemanget ofta upphör när behovet inte längre finns (Ot.ptp.nr.21, 2006-2007).

Styrelsearbetet i kooperativa förskolor är reglerat efter Samvirkelova (2007) i den grad inte egna vedtakter tillsäger något annat. Vilka uppgifter som ligger under styrelsens ansvar återfinns i samvirkelova §76.

Följande utdrag återfinns i samvirkelova §76:

§ 76. Forvaltinga av foretaket

- (1) Forvaltninga av foretaket høyrer under styret. Styret skal syte for forsvarleg organisering av verksemda.*
- (2) Styret skal så langt det trengst, fastsetje planar og budsjett for verksemda. Styret kan også fastsetje retningslinjer for verksemda.*
- (3) Styret skal halde seg orientert om den økonomiske stoda for foretaket og skal sjå til at det blir ført fullgod kontroll med verksemda, rekneskapen og formuesforvaltninga.*
- (4) Styret kan setje i verk dei undersøkingane som det meiner det treng for å kunne utføre oppgåvene sine. Styret skal setje i verk slike undersøkingar dersom ein eller fleire av styremedlemmane krev det.*

Styrelsen har därmed ansvaret för förskolornas drift. Detta innebär att styrelsen har ansvaret för uppföljning av personal, ekonomi, lagar och riktninglinjer, den pedagogiska utvecklingen, följa upp kommunala utspel och saksgångar samt anställa och avskeda daglig ledare.

Daglig ledares roll i organisationen är nedskrivnen i samvirkelova § 78. Det fastslås att det är daglig ledare som står för den dagliga ledningen av verksamheten och att han/hon är förpliktad till att följa de riktninglinjer som styrelsen har lagt upp. Styrelsen kan även ge daglig ledare fullmakt till att ta egna avgörelser innanför områden som faller utanför vad som räknas som daglig ledning. Daglig ledare är även den som ska se till att företagens bokföring är i samsvar med lagar och föreskrifter samt att eventuell förmögenhetsförvaltning är ordnad på ett tillfredsställande sätt. I samvirkelova § 79 återfinns de plikter som daglig ledare har ovanför styrelsen. Daglig ledare är förpliktad till att ge styrelsen besked om resultatutvecklingen, verksamheten och hur det går med företaget minst var fjärde månad. Utöver detta ska daglig ledare kunna ge styrelsen utfyllande svar om bestämda saker i de tillfällen styrelsen ber om det.

## **4.2 Förskola 1**

Förskola 1 blev etablerad i slutet av 1980-talet. Förskolan består av tre stycken avdelningar med tillsammans 44 stycken barn och totalt har förskolan 11 stycken anställda i varierande ställningsstorlek plus daglig ledare.

Styrelsen består av styrelseordförande, två föräldrarepresentanter, en representant från de anställda samt en vara för föräldrar respektive de anställda. Styrelsen väljs i två år åt gången

och valet sker på generalförsamlingen i mars månad. För att inte riskera att hela styrelsen behöver bytas ut samtidigt är det varje år utbyte av en person. I förskolans vedtakter är det nedskrivet att föräldrarna är förpliktade till att utföra totalt 12 timmar frivillighetsarbete varje år och man har valt att deltagande i styrelsemöten räknas med i dessa timmar.

Förskolans dagliga ledare, daglig ledare 1, är en kvinna som arbetat som daglig ledare i förskolan sedan hösten 2014. Hon har en förskolläraryt utbildning med inriktning på specialpedagogik i botten och i sista föregående ställning arbetade hon som pedagogisk ledare i en kommunal förskola. För att styrka sin kompetens håller hon nu på med en ledarkurs i regi av Utdanningsdirektoratet. Tidigare styrelseerfarenhet kommer ifrån ett bygdelag där hon tidigare suttit som styrelsemedlem.

Styrelsemedlem 1 är en kvinna som arbetat som assistent i en annan kooperativ förskola de sista 10 åren. Hon har ingen formell utbildning utöver gymnasiet, men har tillägnat sig kompetens innanför flera områden genom arbete. Egen tidigare styrelseerfarenhet baserar sig dels på att sitta som representant i styrelsen hos arbetsgivare och som styrelsemedlem i en idrottsförening.

### **4.3 Förskola 2**

Förskola 2 blev etablerad i slutet av 1980-talet. Föräldrarna betalar in en andel på 500 kr vid accepterande av förskoleplats vilken de senare har krav på att få återbetalt vid uppsägande av platsen. Det jobbar idag 14 stycken, inklusive daglig ledare i förskolan, i varierande ställningsgrad. Förskolan drivs genom tre åldersuppdelade avdelningar med totalt 44 barn.

Styrelsen består av sex medlemmar varav två av dem är valda ifrån och av förskolans anställda. Det har även två vamedlemmar och två vararepresentater ifrån de anställda. Medlemmarna väljs in över ett år åt gången och det sker på årsmötet i mars månad. Genom att vara en del av styrelsen och därmed delta på styrelsemöten likställs det med fullt antal frivillighetstimmar.

Förskolans dagliga ledare har jobbat i ställningen sedan år 2009. Hon är utbildad förskolelärare, men har efter att ha jobbat många år som pedagogisk ledare även arbetat en tid med drogmissbrukare innan hon började som daglig ledare vid förskola 2. Daglig ledare 2 beskriver själv att hon vid uppstarten i arbetet inte hade någon av den extra kompetens som



krävs av en daglig ledare men att hon fick stor hjälp av styrelseledaren. För att ytterligare styrka kompetensen och få ett större självförtroende i rollen som ledare valde daglig ledare 2 att ta Utdanningsdirektoratets ledarutbildning. Daglig ledare 2 har haft sin första kontakt med styrelsearbete i samband med uppstarten i ställningen som daglig ledare.

Styrelsemedlem 2 är en kvinnlig utbildad jurist som suttit i styrelsen i sex sammanhängande år. Hon har ingen tidigare styrelserfarenhet.

#### **4.4 Förskola 3**

Förskola 3 är en förskola med 60 barn fördelade på fyra stycken avdelningar och cirka 20 anställda som etablerades i mitten av 1990-talet. Vid accepterande av plats i förskolan betalas en andel på 4000 kr in. Vid uppsägande av platsen har man krav på återbetalning av andelen.

Styrelsen består av totalt sex medlemmar varav fyra är valda ifrån ägarna (föräldrarna) och två är representanter ifrån de anställda. I tillägg väljs det två respektive en vararepresentant ifrån föräldrarna och de anställda. Medlemmarna väljs för två år åt gången och varje år väljs det två nya representanter för att säkra kontinuitet. Detta sker på årsmötet som hålls före utgången av maj månad varje år. Att medverka på styrelsemöten räknas som en del av de frivillighetssystem som finns i förskolan och som innebär att varje familj är förpliktad till att delta på minimum 12 frivillighetstimmar varje år.

Daglig ledare 3 är en man som jobbat som daglig ledare i den aktuella förskolan de sista fem åren. Före det var han daglig ledare i en förskola som var registrerad som ett aktiebolag. Han var färdigutbildad förskolelärare år 2004 och har efter det tagit vidareutbildningar innanför pedagogik och ledarskap i regi av utbildningsdirektoratet. Tidigare styrevärv, bortsett från de han har haft i egenskap av positionen som daglig ledare, är ett schablonmedlemskap i hans brors företag.

Styrelsemedlem 3 är en man som själv jobbar som assistent i en förskola. Han har suttit i styrelsen i den aktuella förskolan i cirka ett år, men har även en tidigare styrelserfarenhet på två år ifrån sin egen arbetsplats där han har suttit som representant för de anställda.

## 4.5 Förskola 4

Förskola 4 etablerades i slutet av 1970-talet och består av två avdelningar med tillsammans 24 barn och sex anställda. Föräldrarna får vid erbjudande om plats i förskolan ett medlemskap, men de betalar ingen kontingent eller andel.

Förskolan har en styrelse som väljs för två år åt gången vid årsmötet som hålls före utgången av april månad varje år. Styrelsen består av styrelseordförande plus tre andra medlemmar varav en av dessa är representant för de anställda och väljs av dessa. Styrelsemedlemmarna godskrivs för styrelsemöten på så sätt att de friskrivs ifrån övrigt frivillighetsarbete.

Daglig ledare 4 har arbetat i förskola 4 sedan 2001, först i rollen som pedagogisk ledare och sedan 2007 som daglig ledare. Hon är utbildad förskollärare och har ingen styrelseerfarenhet bortsett från den hon tillägnat sig genom förskola 4 dels som anställdrepresentant och nu som daglig ledare.

Styrelsemedlem 4 jobbar som konsulent på teknisk avdelning i kommunen. Hon beskriver sig själv som utbildningslös, men med hög praktisk kompetens då hon inte har studier utöver gymnasieskolgång utan tillägnat sig kunskap genom arbete. Styrelsemedlem 4 har suttit i styrelsen under två perioder, där den första var mellan åren 2007-2009 och en ny period nu de sista två åren. Hon har även styrelseerfarenhet ifrån tidigare arbetsgivare och som medlem i frivilligorganisationen Röda kors.

## 5. Empiriskt resultat

I det här kapitlet presenteras det som kommit fram genom de genomförda djupintervjuerna med daglig ledare och styrelsemedlemmar från varje förskola. Det empiriska resultatet presenteras på så sätt att varje förskola med tillhörande intervjuer presenteras var för sig. Detta är ett medvetet val som för till att det är mer översiktligt att se paralleller kring de upplevelser daglig ledare respektive styrelsemedlemmen i samma styrelse har kring styrelsearbetet.

### 5.1 Förskola 1

#### 5.1.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller

**Daglig ledare 1** är klar på att en av styrelsens viktigaste roller är att vara hennes arbetsgivare:

*”När jag började kände jag av det väldigt tydligt och jag var lite nervös inför styrelsemöten och så. Jag trodde dem skulle gå mig i sömmarna och vara ute efter att ta mig, men det är aldrig något jag upplevt. Men det är klart dem är min arbetsgivare.”* Utöver det ser hon att styrelsen även har viktiga uppgifter innanför det ekonomiska: *”De ska följa upp de ekonomiska ramar och budgetar vi har satt upp tillsammans. När det kommer till stora inköp är dem med och bestämmer, vi har ett avtalat belopp där det krävs ett styrelsebeslut när det är över det beloppet. Och så är de även med i beslut som rör personalen, kanske någon vill vidareutbilda sig eller om vi behöver anställa någon till.”* **Styrelsemedlem 1** säger följande om styrelsens viktigaste uppgifter: *”Det är det att vara engagerad i vad som sker i förskolan, att arbeta för att driva förskolan framåt. Var ska vägen vidare gå? Hur ska vi bli bästa förskolan? Ja, arbeta för att göra förskolan ännu bättre. Och då måste vi se på alla delar, både förskolan som helhet och barnen men också personalens väl och ve.”* Hon säger vidare att det viktigaste som styrelsemedlemmarna kan göra för att ivareta sina uppgifter som en styrelse är att medverka på styrelsemöten: *”Engagera oss, ställa frågor och ge lite respons på det vi får information om.”*

Sina egna förväntningar till styrelsen beskriver **daglig ledare 1** så här: *”Jag förväntar mig att dem sätter sig in i vad som är en förskola och vad som är förskoldrift. Att dem har satt sig in i lagar om förskolor, ramplaner, ja alltså de stora huvuddragen om vad som är vårt samhällsmandat.”* I tillägg har hon extra förväntningar till styrelseordföranden: *”Jag förväntar att styrelseordföranden kan vara en sparringpartner, en samtalspartner. Ibland*

uppstår det situationer som gör att jag känner mig lite ensam, speciellt i personalsaker, och då ringer jag till styrelseordföranden för att ha en samtalspartner och be om råd. Och om det skulle ske något så ska han vara klar på att stå tillsammans med mig och motta kritik från föräldrarna." **Styrelsemedlem 1** tror att alla styrelsemedlemmar är medvetna om de uppgifter och det ansvar dem har: "Vi hade i höstas en stor genomgång över de lagar och liknande som styr styrelsearbetet. Så jag tror att alla är klara över de funktioner vi har och att vi är det översta organet. Men jag tror inte att dem andra föräldrarna i förskolan är klara över det."

**Styrelsemedlem 1** säger följande om styrelsens roll: "Styrelsen är ett övre organ som står över daglig ledare och det kan ge de anställda en viss trygghet då de vet att de kan gå vidare och förbi daglig ledare ifall problem skulle uppstå." Hon säger även vidare: "Samtidigt så är styrelsen mer där för att det är ett krav än för att det är en nödvändighet, jag tycker själv att daglig ledare avgör det mesta själv. Men samtidigt så är det fint för oss föräldrar att kunna engagera oss och kunna påverka."

Enligt **daglig ledare 1** har styrelsen en mindre formell roll än det hon uppfattar att styrelser i större börsnoterade företag har. Hon poängterar dock: "Även om styrelsemöte är offormella så gör vi det vi ska göra och vi följer upp de krav som är satta." **Daglig ledare 1** nämner även att: "Styrelsen har den roll dem vill ha, önskar dem att ha ett större inflytande så får dem det."

### 5.1.2 Styrelsen och daglig ledare

**Daglig ledare 1** anser att hennes viktigaste uppgift är att se till den dagliga driften och i det begreppet lägger hon att det är tillräckligt med personal, att de barn som ska vara där är på plats och att driften går runt på ett försvarligt och säkert vis. Detta utdjar hon vidare: "Det gäller att se på att vi har tillräckligt med personal till att kunna ta emot barnen och hålla öppet. Men den ekonomiska biten spelar självklart en stor roll här. Klarar vi att hålla budgeten? Jag ska också se till att vi följer lagar, ramplaner och de styrningsverktyg som vi använder. HMS är en viktig punkt. Och personalen, gör dem det de ska göra och de jag förväntar? Sjukfrånvaro? Det är mitt ansvar att följa upp det här, jag har totalansvaret och det är jag som får finna ut av problem som uppstår." **Styrelsemedlem 1** säger följande om daglig ledares viktigaste uppgifter: "Hon ska se till att vi styr i rätt kurs ekonomiskt, men hon har också en viktig roll i att tänka att förskolan ska utvecklas. Hon ser helheten och kan då se möjligheterna för att få fram förskolan. Men också att hon ser de anställda."

Förhållandet mellan daglig ledare och styrelsen beskriver **styrelsemedlem 1** så här: *”Det är ett väldigt gott förhållande och mitt intryck är att daglig ledare upplever detsamma, det är en väldigt enkel kommunikation mellan oss och gott samarbete.”*

**Daglig ledare 1** beskriver förhållandet mellan sig själv och styrelsen som ett tillitsförhållande: *”Jag vill beskriva det som ett gott förhållande där jag känner stor tillit ifrån dem, det är för den sakens skull ett väldigt oformellt förhållande.”* Vidare berättar hon: *”Det är ett väldigt gott samarbete mellan oss och de ger mig en väldigt stor frihet genom att säga att det är mitt jobb, att jag kan det här och att dem litar på mig.”* **Daglig ledare 1** beskriver också att det kan uppstå problem i förhållandet: *”Det är en utmaning ibland när de anställda vill en sak och styrelsen säger nej. Till exempel om en extra semestervecka, jag förstår bägge sidor. De anställda jobbar på och står i, men samtidigt måste vi se på ekonomin. Och till sist är det ju styrelsen som avgör.”*

**Daglig ledare 1** berättar att kontakten mellan styrelsen och daglig ledare sker till stor del på styrelsemöten: *”Jag skickar över rapporter och liknande i förkant av varje möte och så tar vi upp det där. Det blir inte att jag skickar några rapporter eller daglig information eller så till dem utöver det”.* Den insikt som styrelsen har i den dagliga driften är den dem får på styrelsemöten enligt **daglig ledare 1**: *”Vi har ju styrelsemöten cirka var andra – tredje månad och då informerar jag om den dagliga driften. Vad som måste göras här och nu, sjukfrånvaro och utmaningar knutna till det, vidareutbildning till personal och liknande.”* Den insikt som styrelsen har i det dagliga arbetet är på den nivån att dem kan göra sina uppgifter enligt **styrelsemedlem 1**: *”Vi får veta det vi behöver för att få den insikten vi behöver för att göra våra uppgifter, men det är klart vi får ju inte höra något så länge det inte görs en sak av det.”* **Styrelsemedlem 1** säger vidare att hon är nöjd med den information dem får av daglig ledare: *”Nej jag tycker att vi får det vi behöver och daglig ledare delger utan konstigheter information som vi efterfrågar. För ett tag sen var det några HMS-avvik och då fick vi informationen om de avviken utan några problem.”*

Vidare berättar **daglig ledare 1** att hon sitter i styrelsen som sekreterare, men att det är hon som kallar in till möte och skriver sakslista. **Styrelsemedlem 1** utdjupar daglig ledares roll på styrelsemöten: *”Daglig ledare är väl egentligen bara sekreterare, men vi hör väldigt mycket på det hon säger för hon har mer insikt än det vi har. Jag har tillit till henne och att hon*

*tänker med det bästa för förskolan framför sig. Och det är väl i praktiken mer eller mindre hon som styr möte då hon sitter med sakslistan och ja, har ordet.”*

**Daglig ledare 1** säger att kontakt utanför styrelsemöten sker med styrelseordföranden: *”Jag, eller han, ringer efter behov. Det kan vara han sett något i tidningen som han undrar om jag har kontroll på eller andra såna formella ting. Men det kan gott gå flera veckor mellan gångerna.”*

### **5.1.3 Styrelsens sammansättning**

**Daglig ledare 1** berättar att dagens styrelse består av en ekonom, en gynekolog och en förskolassistent. Sammansättningen kommenterar hon med: *”Det är väldigt gott att ha en ekonom med i styrelsen för det att jobba och sitta och förvalta åtta miljoner, vår budget, är ju lite mycket och överväldigande för mig som inte har ekonomibakgrund. Alltså jag anade inte vad driftsresultat, balans och sånt var när jag började här, ja jag var inte van till att tänka på det. Så det med att ha någon med den kompetensen, någon som man kan lita på och som vet vilka tal som är viktiga det är bra. **Daglig ledare 1** säger att detta är något dem lägger vikt på under valprocessen och att dem gärna vill ha minst en person med ekonomisk bakgrund i styrelsen. Vidare säger hon: *”Det har väldigt mycket att säga vem som sitter i styrelsen och det borde vara mer krav utöver det att dem är föräldrar i förskolan. Det är min tanke, men sen är det svårt att få det till i praktiken då styrelsen väljs in bland de föräldrar som är här, det är inget man kan bestämma över.”**

**Styrelsemedlem 1** säger: *”I styrelsen sitter det hälften män och hälften damer och det känns väldigt bra, vi blir en bra blandning.”* Vidare säger hon följande om styrelsens kompetens: *”Det viktigaste är ju självklart att styrelsen är intresserad av att vara där, men det är inte att sticka under stol med att ekonomikunskaper är bra. De flesta som sitter som daglig ledare i en förskola har ju egentligen inte kompetens till att driva den, dem har en pedagogisk utbildning, men inget om ekonomi eller ledarskap för den sakens skull.”* **Styrelsemedlem 1** pratar vidare om dagens styrelse har den kompetens som krävs: *”Ja, i alla fall till så som vi har det nu. Nu går allt bra och ting är på plats, men jag vet inte om vi har det som krävs ifall det skulle uppstå problem. Och då tänker jag både ekonomiska problem, problem med personal ja alla typer av allvarliga problem. Men vi behandlar många olika frågor och till den typen av frågor vi tar upp nu när allt är på ställ så är vi kvalificerade nog.”*

**Styrelsemedlem 1** förklarar själv att hennes deltagande beror till stor del på hennes personlighet: *”Jag är inte rädd för att tala och säga min sak så det var säkert därför jag blev tillfrågad. Jag hade gjort mig känd som en som vågar säga sitt. Men jag tyckte själv det var en bra idé, det är väldigt ok att vara med och få en översikt över det som sker.”*

Om sin egen roll under själva styrelsemötet säger **styrelsemedlem 1**: *” Jag är en styrelsemedlem, men har ju självklart med mig det att jag är förälder och vill det bästa för förskolan eller kanske mer det att jag är ägare. För det är ju min förskola, jag äger ju en bit av den. Och så kanske jag ser det lite mer från de anställdas perspektiv än de övriga medlemmar gör då jag själv jobbar i en förskola. Jag talar ofta för deras saker.”*

## 5.2 Förskola 2

### 5.2.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller

**Daglig ledare 2** uttrycker tydligt vad hon förväntar sig av styrelsen utöver att det gör sina lagpålagda uppgifter: *”Jag förväntar stötta och att dem säger ifrån ifall det är något som inte är som det ska och att dem tar tag om det är något dem funderar på. Jag förväntar mig att dem är där och hjälper mig att finna ut av det. Men samtidigt så har dem sina jobb och dem är föräldrar här. Så det är begränsat vad dem kan komma med, dem har inte förståelse för förskoldrift och kan inte sätta sig in i det. Men jag förväntar mig intresse och att dem ställer när vi har möten.”* Vidare utvecklar **daglig ledare 2** vad hon använder styrelsen som: *”Jag använder mig av dem som en supportpartner och så måste dem godkänna vissa grejer så då vänder jag mig till dem för godkännande.”*

**Styrelsemedlem 2** pekar på att styrelsen har sina grundläggande uppgifter så som sina ekonomiska plikter vilka innebär att ha en god blick på ekonomin och se till att de har pengar till att betala för sig. Hon lyfter även fram arbetsgivaransvaret som en viktig uppgift för styrelsen: *”Vi är en arbetsgivare så vi vill gärna ha en förskola där de anställda trivs, där de vill bli kvar och där de har möjlighet till att vidareutveckla sig genom kurer och så vidare. Vi ska inte pressa på de anställda men vi ska passa på att det är viktigt, vi ska vara en medveten arbetsgivare.”*

Även **daglig ledare 2** lyfter fram att styrelsen är en arbetsgivare, men poängterar att det är ingenting som hon märker av till daglig: *”Dem har inte personalansvar, men dem ska ju vara med och kvalitetssäkra att allt sker rätt vid anställningar och liknande. Men jag tror egentligen inte att dem är medvetna om det ansvaret dem har som arbetsgivare, att om det*

*sker en stor sak med personalen så ska dem hjälpa till. Och jag tror egentligen inte att dem ser sig själva som min chef heller, möjligtvis styrelseordföranden.”*

**Daglig ledare 2** är tydlig med att hon inte anser att styrelsen har en god insikt i den dagliga driften: *”Dem vet ju huvuddragen och hur vi arbetar, men jag tror inte dem sätter sig så mycket in i det. Dem ser lite grann när dem är här som föräldrar med barnen, men dem vet nog väldigt lite om vad som sker på kontoret. Jag tror inte dem egentligen förstår vad jag sysslar med.”* **Styrelsemedlem 2** är delvis enig när hon uttrycker att: *”Jag menar att styrelsen har god insikt i den dagliga driften, men det är en balansgång för det som sker på detaljnivå är daglig ledares uppgifter och det vet vi inte så mycket om. Men jag menar ändå att vi har god insikt i dagliga, ja.”* **Daglig ledare 2** spinner vidare på det genom att ta upp det inflytande styrelsen har i den dagliga driften: *”Styrelsen har, om dem vill, ett stort inflytande på den dagliga driften. Men dem överlåter, jag är ju på ett vis deras representant, till mig att styra med mindre jag ber om att dem ska engagera sig. Och det gör jag mest när det gäller stora investeringar så att jag ska slippa stå själv med stora beslut som dem egentligen har ansvar för. Men så länge ting går bra så lägger dem inte sig i såvida jag inte ber om det.”*

**Styrelsemedlem 2** förklarar att styrelsen utför sina arbetsuppgifter genom att delta på styrelsemöten och ta ställning till det som presenteras där. Vidare säger hon att den styrelsen som förskolan har idag är en viktig del av förskolan för att ta beslut: *”Vi är ju pålagda enligt lagen att ha styrelsen men det är viktigt att ha en styrelse som kan ha en översyn och se förskolan som en helhet, vara en sparringpartner för daglig ledare och så är vi en viktig del vid beslutstagande.”*

**Daglig ledare 2** är också inne på att styrelsen är där eftersom lagen säger så: *”Styrelsen är på ett vis bara en formalitet då det står i lagen att det ska vara ett, men jag tycker att dem har varit med på att driva förskolan framåt. Det är framförallt det ekonomiska perspektivet dem har varit hjälpsamma med, det att vi sätter upp ramar tillsammans.”*

### **5.2.2 Styrelsen och daglig ledare**

**Daglig ledare 2** och **styrelsemedlem 2** har en gemensam uppfattning om att daglig ledares viktigaste uppgift är tvådelad. Daglig ledare tycker själv att: *”Det viktigaste är att passa på de anställda så att de har det bra och gör en god jobb, barnen är det viktigaste vi har och när personalen har det bra så har dem det bra. Sen är det viktigt att vi håller oss innanför de*



ekonomiska ramarna vi har och där är det viktigt att jag ser en helhet och inte bara här och nu.” **Styrelsemedlem 2** utdjupar detta med sina förväntningar på daglig ledare: ”Jag förväntar mig att daglig ledare har god kontroll på daglig drift och har förmågan att förmedla, om inte på detaljnivå så i alla fall huvuddragen av den dagliga driften till styrelsen. Jag förväntar mig att daglig ledare har god kontroll på ekonomin och då i den meningen att daglig ledare också kan ge information till styrelsen om den och varsla om vi är på fel väg. Jag har en förväntan om att daglig ledare tar hjälp av styrelsen och ber om hjälp när daglig ledare ser att här kan det bli ett problem med det ena eller det andra. Och så förväntar jag också att daglig ledare tar med sig de anställda och har stor respekt hos dem.”

Styrelsearbetet i förskola 2 präglas enligt både **daglig ledare 2** och **styrelsemedlem 2** av ett gott förhållande mellan daglig ledare och styrelsen. **Styrelsemedlem 2** beskriver det som ett samarbete mellan lika parter där båda parter är eniga om vad de önskar för förskolan. Hon lyfter även klart fram ett tillitsförhållande: ”Jag känner av att daglig ledare har en stor tillit både till mig som styrelsemedlem men också till styrelsen som helhet. Och den tilliten har även jag till henne, och jag skulle vilja säga att det är en tillit hela styrelsen har.” I tillägg säger hon att: ”Vi har inga stränga gränser mellan styrelsen och daglig ledare så det är ett kontinuerligt samarbete mellan oss”. **Daglig ledare 2** pekar på att det är en tydlig skillnad i hur hon bemöter föräldrarna vid styrelsemöten och till vardags: ”Det är ett fint förhållande mellan styrelsen och mig, men i vardagen när jag möter dem i korridorerna här så är dem föräldrar, då sitter dem inte i styrelsen. Styrelseting tar vi på telefon eller så.”

Många sakfrågor tas över just telefon då förskolan under de sista åren inte har haft mer än ett till två styrelsemöten i året. **Daglig ledare 2** utvecklar anledningen till det ytterligare: ”Det går så bra med förskolan att vi glömmar av att ha dem, vi har dem mest för att ha dem. Men vi sa nu sist att vi måste bli duktigare på att ha dem så nu har vi satt upp en fast plan med minimum tre möten.” Den dagliga orienteringen har enligt både **styrelsemedlem 2** och **daglig ledare 2** kommit över kontinuerliga telefonsamtal ett par gånger i månaden mellan daglig ledare och styrelseordföranden. Styrelseordföranden har sedan orienterat övriga medlemmar via mail och låtit diskussionen gå där. **Daglig ledare 2** förklarar: ”När dem sedan kommit fram med ett beslut så ringer hon mig igen och då får jag besked. Någon gång har det hänt att vi då kommit fram till att det är bäst att ha ett orienteringsmöte, men oftast löser vi det så.”

I det dagliga menar **daglig ledare 2** själv att hennes jobb inte påverkas av styrelsen: *"Mitt dagliga arbete påverkas lite av styrelsen nu idag. Men det var dem som formade mig när jag ny, jag kunde inte det här så då fick jag massa hjälp och uppföljning ifrån den styrelse som satt här då. Men nu klarar jag mig väldigt mycket själv."* **Styrelsemedlem 2** lyfter fram att den dagliga driften är daglig ledares uppgift: *"Styrelsen har god insikt i den dagliga driften men det är inte där vi ska vara, det är inte vårt område. Daglig ledare sköter det som rör dag till dag."*

En viktig bit med samarbetet mellan daglig ledare och styrelsen är att styrelsen får den information dem behöver ifrån daglig ledare. **Daglig ledare 2** upplyser att hon delger den information som styrelsen behöver: *"Jag provar att skicka ut rapporter kring bokföring, personal och budget, ja såna ting i förväg av de möten vi har. För på mötet har jag mina fasta orienteringspunkter om detta och då är det fint om styrelsen sett det i förväg."*

**Styrelsemedlem 2** bekräftar att styrelsen får tillräcklig med information ifrån daglig ledare: *"Styrelsen har den information som vi behöver för att göra vårt jobb och det är inte allt vi ska veta. Vi har tystnadsplikt vi också, men vissa ting ska inte vi ha med att göra ändå."*

### 5.2.3 Styrelsens sammansättning

Förskolans styrelse består av anställda och föräldrar som valts in genom valkommittén. Enligt **styrelsemedlem 2** är föräldrarna just nu representerade med tre män och en kvinna.

**Styrelsemedlem 2** belyser sammansättningen ytterligare: *"Könsfördelningen har varit ganska jämn under de åren jag har varit här. Vad det gäller utbildning har det varit en viss övervikt på att styrelsemedlemmarna har en högre utbildning, det verkar som att det är dem som engagerar sig i styrelsen."* Vidare berättar **styrelsemedlem 2** om vad som varit i fokus vid sammansättningen av styrelsen: *"Vi har ju provat att sätta ihop styrelsen på det viset att vi har en medlem med ekonomisk utbildning, ja någon som har den blicken. Och så är det bra att ha med en hantverkare eller någon som kan det, som kan hjälpa till med att se kostnader, vad som behöver repareras, hur mycket arbete som krävs och om det är en tjänst vi måste gå ut och köpa eller om det kan göras på frivillighet."*

Att ha fokus på att ha en med ekonomisk utbildning med i styrelsen utdjupar **styrelsemedlem 2 vidare**: *"Jag ser gärna att vi har någon med ekonomisk kunskap för att få en bättre insikt. Eller, inte insikt i om det går bra eller dåligt utan mer kunskap om ekonomi generellt sett. Både det att sätta upp budget och bokföring, det är ju ting som vi har köpt tjänster av till en*

viss grad för att få gjort.” Detta stöts upp av **daglig ledare 2** som önskar: ”Jag skulle gärna haft någon som kunde mer ekonomi. Styrelsen vi har idag är kompetent och kvalificerade till att göra ett bra arbete, men jag hade gärna sett någon som kunde hjälpa mig mer med ekonomin. Eller, jag klarar ju det själv och har kontroll, men jag tänker att om det varit någon som var väldigt god så hade dem kanske sett eller gett mig idéer på hur jag kunde driva det annorlunda. Det har gått sig till och det går bra, men det är säkert några platser där man kunde sparat in lite pengar. Men det är ju inte det viktigaste här, så länge vi går runt så är det ok och föräldrarna är nöjda med det barnen får.”

Sitt eget deltagande i styrelsen motiverar **styrelsemedlem 2** med: ”Det var en vanlig tanke om att alla måste bidra med sitt då det är en ideell förskola, som förälder i förskolan ska man bidra. Alla måste göra något och genom styrelsearbetet gör jag min del av jobben”.

**Styrelsemedlem 2** berättar att hon gör skillnad på sin roll som förälder och som styrelsemedlem: ”Jag ser mig själv som styrelsemedlem när jag är på mötet, vi möts ju för att diskutera det styrelsen behöver diskutera i förskolan så då är jag där som en styrelsemedlem”. Denna syn följer henne även vid beslutningstagande: ”På mötet är jag där som styrelsemedlem, och inte en förälder, det är två olika ting. Som förälder kan jag gärna önska mig bättre utstyr, nytt staket, ja såna ting men som styrelsemedlem så måste jag förhålla mig till den ekonomiska biten.” **Daglig ledare 2** förklarar sin syn på saken så här: ”Dem är ju i styrelsen för att dem är föräldrar. Det måste dem ta med sig dit också, det är viktigt att dem känner på de upplevelserna dem har i vardagen, men det är också så att dem har tystnadsplikt och får veta andra saker än det andra vet. Så jag tror kanske att dem ser sig som både styrelsemedlem och föräldrar.”

## 5.3 Förskola 3

### 5.3.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller

**Styrelsemedlem 3** menar att det att vara arbetsgivare till daglig ledare är styrelsens viktigaste arbetsuppgift: ”Vi är arbetsgivare till daglig ledare och det är en viktig roll, att förskolan inte blir överkörd av daglig ledare utan det är någon som ivaretar förskolans intressen. Om hur styrelsen ivaretar sina uppgifter säger han följande: ”Just nu har vi inte så mycket att göra, vi har mest helt basic grejer som att godkänna årsplan. Egentligen något vem som helst kan göra. Vi gör det vi ska göra.”

**Daglig ledare 3** har en klar uppfattning av vad han tror är utmaningen med styrelsen i privata, ideella förskolor: *”Utmaningen ligger i att dem inte är klara över sin roll och sitt ansvar. Det att dem är de översta. Att visst det skulle ske något så är det dem som är ansvariga.”* Vidare säger **Daglig ledare 3** följande om styrelsens roll för verksamheten: *”Dem är ett övre kontrollorgan som inte har någonting med driften i det dagliga att göra. Dem har inget inflytande och så ska det vara. Styrelsen är ett kontrollorgan som ska de överordnade tingen.”* Han formulerar sig vidare: *”Idag fungerar styrelsen bara som en kontrollinstitution, en kontrollplats för att passa på att budgeten ser bra ut, att ekonomin ser bra ut, att vi går i överskott. Ja, de här tingen och såklart de psykosociala tingen, låg frånvaro bland personal, ja då är dem nöjda. När dem ser att det ser bra ut, ja då gör dem inte något mer ut av sig än det. Och då är frågan om dem gör jobben sin eller ej? När ting går bra så kan man säga att det är en liten vilokudde för styrelsen.”* **Styrelsemedlem 3** är inne på samma spår: *”Dagens styrelse är egentligen mest där för att se att allt är som det ska, att ekonomin går runt och så vidare. Och när allt är bra så, tja då är vi nöjda. Det är inte så mycket mer att göra.”*

Om styrelsens insikt i den dagliga driften säger **styrelsemedlem 3** följande: *”I den dagliga driften har vi inte så mycket insikt, vi har inte någon mer insikt än den de andra föräldrarna generellt sett har. Men vi får ju veta det vi ska veta, det får vi ju.”* **Daglig ledare 3** uttalar sig på samma tema: *”Dem har den insikten jag ger dem och inget mer. Jag förmedlar på styrelsemöten och dem har aldrig frågat efter något mer. Vidare utdjudar han det genom att kommentera styrelsens involvering i verksamheten: ”Jag använder mig inte av styrelsen i det dagliga och det har många orsaker bland annat att dem inte alltid har någon pedagogisk bakgrund. Dem ska ju inte involvera sig i daglig drift, det är ju jag som ska driva den. Men om dem ser att ekonomin är lite orolig så måste dem ju komma in på banan och börja ställa frågor.”*

### **5.3.2 Styrelsen och daglig ledare**

**Daglig ledare 3** lyfter själv fram att skapa en miljö för personalen som sin viktigaste uppgift: *”Som daglig ledare är det viktigt att man är på plats, att man är synlig och ser sin personal. Jag är väldigt upptagen av att skapa en inkluderande kontroll, för det är klart jag måste vara ledare också. Men jag provar att få duktiga och självständiga pedagoger runt mig så vi tillsammans kan utveckla förskolan till det bättre.”* För organisationen som helhet lyfter han även fram: *”Jag sköter organisationen utifrån det jag tänker är bra, och då tänker jag på det att driva en pedagogisk institution, hålla oss innanför de ekonomiska ramarna och driva en*

god personalpolitik. Då får vi nöjda anställda och en attraktiv förskola.” **Styrelsemedlem 3** lägger stor vikt på den ekonomiska biten: ” Jag förväntar att han driver förskolan på ett försvarbart vis och gör det han ska göra. Det vill säga alla de uppgifter han har för att få förskolan till att gå runt, både ekonomiskt men också ur andra vinklar. Ekonomin är det viktigaste, det att han klarar att få det att gå runt är viktigt för oss. Men också att han är imötekommande mot föräldrarna.” **Styrelsemedlem 3** poängterar speciellt att ”Daglig ledares viktigaste uppgift är ekonomin, den är den absolut viktigaste”.

Om sin egen roll på styrelsemöten säger **daglig ledare 3** följande: ”Det är jag som gör sakslistan och det är jag som leder mötet trots att det är styrelseordförandens uppgift och jag egentligen bara är där som referent.” **Styrelsemedlem 3** säger: ”Daglig ledare tar på sig en ledarroll, jag tror det blir så naturligt. Han kan ju mer om förskolan än det vi kan. Men jag tänker att det hänger ihop med hur vi som sitter i styrelsen är, vi låter honom få den rollen på ett vis.”

**Daglig ledare 3** känner en stor tillit ifrån styrelsen och begrundar det med: ”Genom att inte involvera sig utan låta mig göra mitt så visar dem ju mig indirekt en stor tillit. Och den uppskattar jag.” Samtidigt lyfter han fram att hans egen personlighet kan ha en stor del med styrelsens passivitet att göra: ”Styrelsen kan ju säga ifrån om dem önskar redogörelse för den dagliga driften utöver det jag förmedlar, men jag kanske är så pass kommunikativ att dem känner att dem har så pass god kontroll på det ändå.” Som ett led för att öka kommunikationen mellan styrelse och daglig ledare har **daglig ledare 3** utarbetat fasta rutiner: ”Jag har utarbetat något som heter årshjul och där är det en massa fasta punkter, fasta möten utöver året och vad de mötena ska innehålla.” **Styrelsemedlem 3** berättar att han är nöjd med den information styrelsen får och beskriver förhållandet mellan parterna som gott: ”Idag är det daglig ledare som tar för sig det mesta som rör styrelsen och det arbete vi har. Förhållandet mellan oss är väldigt bra, det är en väldigt god ton med ett gott samarbete.”

### 5.3.3 Styrelsens sammansättning

Styrelsens sammansättning kommenterar **daglig ledare 3** så här: ”Idag har vi en styrelse som består av en jurist, en ekonomiansvarig, en projektledare, en förskolassistent, ja rätt och slätt goda, kompetenta folk. Men vad som räknas som en kompetent styrelse hänger ju ihop med

*vad man har för förväntningar på dem. Även om just nu är den styrelsen vi har väldigt kompetent till det vi har behov för nu när vi är i en utbyggningsfas.” Styrelsemedlem 3 säger följande: ”Ideellt sett så borde alla som sitter i en styrelse ha en ordentlig kompetens innanför ekonomi och juridik, men det är svårt att få till. Men per dags dato är det helt enkla uppgifter som vem som helst klarar av att göra så det är inget hokus pokus. Vi är alla uppåtgående människor men så har vi i tillägg också lite extra kompetens. Allt blir så mycket lättare när styrelsen har riktig kompetens och jag tror att det styret vi har idag klarar av ifall det kommer en stöt eller två.”*

**Styrelsemedlem 3** säger följande om sin egen delaktighet i styrelsen: *”Jag vill ha inverkan på det som sker i förskolan där jag har mina barn plus att jag vet att det är väldigt liten intresse för att sitta i styrelsen så då känner jag att jag har en plikt att göra det. Alla borde engagera i förskolan och alla borde ha ett intresse av att vara med, men så är det tyvärr inte”. Vidare säger **styrelsemedlem 3** följande: ”Jag sitter ju i styrelsen för att jag är förälder, för att mina barn är i förskolan. Så det är klart att jag inte kan gå helt bort från den rollen under möten.”*

**Daglig ledare 3** poängterar att det är väldigt viktigt att styrelsemedlemmarna klarar av att skilja sin roll som styrelsemedlem ifrån föräldrarollen: *”Vi kan inte ha en styrelse som passar på om pulkabacken är bra eller inte, då är vi ute på farligt vatten. Styrelsen idag klarar det fint, det är helt oproblematiskt men jag hade en incident för några år sedan. Då var jag väldigt tydlig på att detta inte hade något att göra på ett styrelserum för här har vi en dagordning och här tar vi oss av överordnade frågor.”*

## **5.4 Förskola 4**

### **5.4.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller**

**Daglig ledare 4** belyser temat genom att prata om sina förväntningar till styrelsen: *”Jag förväntar mig säkert allt för lite, jag gör det mesta själv. Men det är klart, det här med ekonomisk insikt i ekonomin genom hela året. Att dem kommer med lite respons – varför har vi använt så mycket pengar där? Vad innebär den posten? Att dem är lite engagerade och följer med i driften.”*

**Styrelsemedlem 4** lyfter fram att styrelsens viktigaste uppgift är ekonomin: *”Den viktigaste uppgiften måste vara att få ekonomin till att gå runt på ett hållbart vis. Det är ofta mycket ekonomisnack på möten, men självklart även om andra saker. Men dem rör också ekonomi, vi pratar till exempel mycket om att bygga nya lokaler och det är ju också ekonomi.”* Detta

stärks av **daglig ledare 4** som talar kring vilka former av beslut som styrelsen involveras i: *”Det är anställningar, lite ekonomi, de godkänner budgeten och så ser dem över bokföringen. Ja, jag rådfrågar mig lite grann men inte mer än det.”*

**Daglig ledare 4** följer upp detta med att berätta på vilket vis hon använder sig av styrelsen: *”Det är ju för att rådfråga mig i de saker som jag är osäker på eller om det är ekonomiska ting som jag ser att vi bör göra, stora inköp eller andra ting som går utöver ekonomin. Bara för att höra att det är ok, att jag inte ska sitta med det helt själv utan dem tar lite av ansvaret för den ekonomiska driften. Och annars är det i saker som rör driften som semester, vedtåkt, ja såna saker.”* **Styrelsemedlem 4** är inne på samma tanke när hon pratar om på vilket vis styrelsen tar vara på sina uppgifter: *”Vi är med och tar avgörelser när det eventuellt ska investeras eller användas mer pengar än det vi satt upp i budgeten. Budgeten sätter vi upp tillsammans men det sker mycket som inte kommer med i den, ja oförutsedda ting som vi då behandlar.”*

**Daglig ledare 4** anser att styrelsen inte har särskilt god insikt i den dagliga driften och utdjupar det vidare: *”Jag tror egentligen inte att dem förstår vad det innebär att driva en förskola. Dem kan inte reflektera till det utifrån sina egna jobb heller, det är så som jag känner till som har något arbetsgivaransvar på sina jobb.”* **Styrelsemedlem 4** menar att styrelsen har god insikt i den dagliga driften, men poängterar samtidigt att dem inte vet vad som sker om dagarna utan att insikten går i att de har kontroll på de överordnade: *”Vi vet vilka kurs dem tar, vad dem använder pengarna på, vilket pedagogiskt material dem köper och såna saker.”* **Daglig ledare 4** är tydlig med att hennes dagliga arbete inte påverkas av styrelsen: *”Vårt dagliga arbete påverkas egentligen inte särskilt mycket. Det är vi här som sätter årsplan och et är vi som sköter det dagliga med pedagogiken. Och det andra, det med personal och ekonomi, det sköter jag själv.”*

På temat om styrelsens roll för förskolan säger **styrelsemedlem 4** följande: *”Vi håller kontroll med förskolan och driften, det blir väl vår roll. Vi är ju arbetsgivaren till de anställda och det är vi medvetna om när vi tar avgörelser.”* **Daglig ledare 4** är inte lika säker på att styrelsen är klar över sin roll och belyser temat närmare: *”Styrelsen har ingen stor roll, dem fungerar lite som en lat vakthund. Dem följer ju med, men inte särskilt mycket. Det är väldigt kul när dem involverar sig och ställer frågor men det är inte så ofta. Jag tror inte dem ser sig som min arbetsgivare heller, den rollen har dem nog ingen aning om.”*

#### 5.4.2 Styrelsen och daglig ledare

**Styrelsemedlem 4** lyfter fram de förväntningar hon har med daglig ledare: *”Jag förväntar mig att hon har kontroll på ekonomi och tar ansvar för att de anställda har det bra. Fina anställda är det bästa för barnen, för med glada anställda följer bra arbetsmiljö vilket är bra för barnen.”* Fokusen på barnen följer med när **styrelsemedlem 4** kommenterar daglig ledares viktigaste uppgifter så som hon ser det: *”Den viktigaste uppgiften för daglig ledare är att se till att förskolan fungerar till det bästa för barnen.”* **Daglig ledare 4** nämner själv barnen som en del av sina viktigaste uppgifter: *”Det är ju den dagliga driften med att passa på barn, föräldrar och anställda. Se till att det är tillräckligt med anställda på jobb, att barnen får det erbjudande dem ska ha, att det ekonomiska går runt.”*

Förhållandet mellan daglig ledare och styrelsen beskrivs av **styrelsemedlem 4** som ett bra och okomplicerat förhållande. **Daglig ledare 4** säger själv: *”Det är ett ok förhållande. Jag kan ringa dem oavsett och dem tar kontakt med mig om det är något. Det är ett väldigt okomplicerat förhållande.”*

**Daglig ledare 4** säger även att hon har kontakt med styrelseordföranden någon gång i månaden allt eftersom behovet är där: *”Vid upptak av nya barn eller vid nyanställning så är kontakten oftare, det är ju klart. Men det är som regel jag som tar initiativ och som informerar dem eller som ringer och frågar. Det hänger väl ihop med att det är jag som har mest insikt i det som sker.”* **Styrelsemedlem 4** är nöjd med den kontakt som dem har idag: *”Vi får en god inblick i verksamheten och daglig ledare ger oss den information vi behöver så jag är nöjd med den kontakten som är.”* **Daglig ledare 4** berättar att hon, på eget initiativ, skickar bokföringsrapporter till styrelseordföranden varje månad: *”Hon går igenom rapporten och ger mig lite respons på dem, det är väldigt fint. Men det har inte alltid varit så utan det är väldigt personavhängigt.”*

**Daglig ledare 4** förklarar att dem har styrelsemöten cirka varannan månad, men att det varierar utifrån vilken tid det är på året och hur mycket det är att ta upp. Om sin egen roll på mötena säger hon följande: *”Jag är mötesledare och skriver referat, det är jag som inkallar till möten och sätter upp sakslistan. Jag har talerätt på mötet men även om jag inte har rösträtt upplever jag att det är jag som har sista ordet. Dem säger som oftast ja och jag har ett väldigt stort spelrum i mitt jobb.”* Detta bekräftas av **styrelsemedlem 4** som säger: *”På styrelsemöten så tar jag inte så mycket egna initiativ men jag stöttar daglig ledare i hennes*



arbete. Daglig ledare har en annan insikt än vad styrelsen har, så vi hör väldigt på det hon säger.”

### 5.4.3 Styrelsens sammansättning

**Styrelsemedlem 4** kommenterar styrelsens sammansättning så här: *”Det är bara damer, dessvärre, vi borde haft fler män. Jag tror att sån typ förskolinvolvering ofta är styrd av damer av en eller annan grund, jag vet inte varför egentligen.”* Hon bekräftar även att övriga styrelsemedlemmar, i likhet med henne, har utbildning upp till och med gymnasienivå.

**Styrelsemedlem 4** belyser temat om styrelsens kompetens genom att säga: *”Den här förskolan är så väletablerad och har gjort detsamma i så många år att jag egentligen inte tror att det är några kvalifikationer som vi saknar, vi har en god insikt i att det görs ett bra arbete. Det håller med de kvalifikationer vi har. Daglig ledare 4* kommenterar styrelsemedlemmarnas kvalifikationer och kompetens: *”Dem har ju ingen utbildning innanför det och ingen kurs. Det hade kanske kunnat vara nyttigt att ha någon form av kurs att kunna skicka nya styrelsemedlemmar på så att dem fick in införing i vad det vill säga att sitta i en styrelse.”* Hon säger även att det varierar med vem som sitter i styrelsen: *”Vad man kan förvänta sig och vad dem gör, det varierar väldigt stort med vem som sitter i styrelsen. Så det är klart att en del är mer kompetenta till just styrelsearbete.”*

Om sin egen deltagelse i styrelsen säger **styrelsemedlem 4**: *”Det är ju en föräldraägd förskola så någon måste ju sitta i styrelsen så min egen motivation är väl egentligen att man förvaltar förskolans resurser på ett ok sätt.”* Det att förskolan är föräldraägd och att styrelsemedlemmar är föräldrar kommenterar **daglig ledare 4** med: *”Jag tror att dem ser det ifrån föräldrasidan och att dem tar beslut som föräldrar.”* Om det samma temat säger **styrelsemedlem 4**: *”På styrelsemöten är jag först och främst styrelsemedlem.”*

## 5.5 Uppsummering empiriska resultat

De empiriska fynden har inhämtats från fyra olika familjeägda kooperativa förskolor och fynden visar till att styrelsearbetet uppfattas relativt likt överallt. Daglig ledare och styrelsemedlem har i de stora dragen en likartad upplevelse av det styrelsearbete som utförs i förskolorna och det återfinns likheter mellan alla förskolor.

Att styrelsen har kontroll över ekonomin och att förskolan följer upp sina förpliktelser lyfts av alla informanter fram som en viktig roll. Styrelsens roll som arbetsgivare och att det är en av

styrelsens viktigaste uppgifter lyfts fram av två dagliga ledare och två styrelsemedlemmar. Samtliga styrelsemedlemmar säger att de är klara över sin roll men samtidigt är det två av de dagliga ledarna som inte är säkra på i vilken utsträckning styrelsemedlemmarna är klara över att de har den rollen.

Daglig ledare och även styrelsemedlemmar ger uttryck för att styrelsen är där för att det är ett krav, det vill säga att styrelsen i sig inte fyller någon funktion. Begreppet kontrollroll används och det visas till att det är främst den rollen styrelsen har för verksamheten. Tre av de dagliga ledarna ger även uttryck för att styrelsen får den roll dem vill ha och att det är styrelsemedlemmarna själva som definierar sin roll för organisationen.

Tre av de dagliga ledarna förväntar sig stötta ifrån styrelsen och att dem kan fungera som en rådgivningspartner. Alla fyra daglig ledare förväntar sig engagemang och att styrelsemedlemmarna satt sig in i driften. Samtliga dagliga ledare var av den åsikten att styrelsen hade liten eller ingen insikt i den dagliga driften, medan tre av fyra styrelsemedlemmar ansåg att det hade minst den insikten de behövde.

Alla åtta informanter som deltagit i studien lyfter fram den ekonomiska biten som en av daglig ledares viktigaste uppgifter men det skiljer i hur starkt den viktläggs. De dagliga ledarna lyfter fram den dagliga driften med personal och deras arbetsmiljö som sina främsta uppgifter, medan styrelsemedlemmarna fokuserar mer åt det ekonomiska hållet.

Det är en genomgående upplevelse av ett gott förhållande och bra samarbete mellan daglig ledare och styrelsen hos alla informanter. Kontakten mellan de båda parterna sker främst på styrelsemöten men tre av de dagliga ledarna och tre styrelsemedlemmar uppger att kommunikation även sker på mail och telefon utöver styrelsemöten. Uppfattningen ifrån både dagliga ledare och styrelsemedlemmar är att informationsdelningen är bra och styrelsemedlemmarna svarar allihop att de får den information de har behov för ifrån daglig ledare. Det är skillnader i hur informationsdelningen sker, men alla fyra daglig ledare uppger att de skickar över diverse rapporter till styrelsemedlemmarna före styrelsemöten.

Alla daglig ledare uppger att det är dem som inkallar till möten och skriver sakslista. Två av de dagliga ledarna anser själva att det är dem som styr styrelsemöten och har det avgörande

ordet vid oenigheter. Dem upplever båda två att styrelsen viktlägger deras åsikt tungt. Tre styrelsemedlemmar har en liknande uppfattning.

Informanterna var alla eniga i att för att få till ett gott styrelsearbete var vissa kompetenser en stor fördel. Att ha någon i styrelsen som innehar en bredare ekonomisk förståelse och juridisk insikt lyftes fram som viktiga delar. En daglig ledare och en styrelsemedlem efterlyste någon form av kurs eller införing i styrelsearbete och de plikter som medföljer för de föräldrar som tar sig an värvet.

Tre av fyra styrelsemedlemmar uppger att anledningen till deras deltagande i styrelsen berodde på en tanke om att alla måste bidra. De argumenterade med att förskolan var familjeägd och då har man en viss plikt till att bidra. En styrelsemedlem lyfte fram sin egen personlighet som anledning.

Två av de dagliga ledarna la stor vikt på att föräldrarna klarade av att skilja rollen som styrelsemedlem ifrån föräldrarollen under styrelsemöten. En daglig ledare menade att det var viktigt att styrelsemedlemmarna även tog med sig föräldrarollen in i styrelserummet då det var därför dem var där. Denna tanke följdes upp av en styrelsemedlem som såg sig själv först och främst som förälder medan de resterande tre styrelsemedlemmarna var klara med att de var styrelsemedlemmar.

## 6. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras studiens empiriska fynd mot bakgrund av det teoretiska ramverk som genomgått. Analysen är strukturerad i delkapitel efter de överordnade teman som återfinns i frågeställningens forskningsfrågor.

### 6.1 Styrelsens arbetsuppgifter och roller

Daglig ledare 3 är tydlig på att han menar att den största utmaningen med styrelsen i privata, ideella förskolor är att styrelsen inte är klar över den roll dem har och det ansvar den innebär. En vanlig framställning av styrelsens arbetsuppgifter och roller är att dela in dem i de tre rollerna: kontrollrollen, strategirollen och servicerollen (Zahra & Pearce, 1989).

Kontrollrollen handlar om att övervaka hur verksamheten leds och följs ofta av ett fokus på att tillfredsställa externa aktörer (Huse & Halvorsen, 1995). Daglig ledare 3 använder begreppet kontrollroll när han beskriver styrelsens roll för förskolan. Han anser att styrelsen fungerar som en kontrollinstitution som passar på ekonomi och personalfrågor. Övriga dagliga ledare ger en liknande beskrivning över vilken funktion deras styrelse har för organisationen, men utan att använda begreppet kontrollroll. Beskrivningen stämmer delvis överens med hur litteraturen beskriver kontrollrollen. Huse (2011) har gjort en indelning med tre grupper av dessa beskrivningar: val av daglig ledare, direkt styrning i kristider och värdering av daglig ledares beslut och beteende. Att styrelsen har en stor roll vid val av daglig ledare ger alla informanter klart uttryck om. Den beskrivning de dagliga ledarna kommer med stämmer delvis in under den gruppen. Styrelsemedlem 3 lyfter fram uppgiften som arbetsgivare åt daglig ledare som styrelsens allra viktigaste uppgift och samma synsätt finns hos daglig ledare 1. Styrelsemedlem 2 pekar på att styrelsen har en viktig roll som arbetsgivare, men hon ser styrelsen som arbetsgivare åt alla förskolans anställda. Kontrollrollen är en roll som styrelserna i alla förskolor trär in i. Studiens fynd visar dock på att rollen är något förenklad jämfört med den som beskrivs i litteraturen och fokusen hos styrelserna ligger främst på att kontrollera att ekonomin är hållbar och att man befinner sig innanför de budgeterade ramarna. Detta anses, jämfört med vad litteraturen beskriver, för att vara en liten del av de uppgifter som kontrollrollen innebär.

Strategirollen går på i vilken grad styrelsen tar ansvar för att påverka och ha översikt över organisationens strategiprocess (McNulty & Pettigrew, 1999; Puglise & Wenstøp, 2007). Styrelsemedlem 1 lyfter fram att hon anser att en av styrelsens viktigaste uppgifter är att vara

engagerad i förskolan och arbeta för att driva den framåt. Liknande tankegång återfinns hos styrelsemedlem 3 som pratar för sig som person men likaväl säger att han önskar att ha inverkan på det som sker i förskolan. Det är dock bara dessa två informanter som väljer att lyfta fram denna del av styrelsearbetet vilket leder till en tolkning av att styrelserna inte engagerar sig i strategiska frågor. Detta förstärks av det tankesätt som återfinns hos flera av styrelsemedlemmarna och som går på att så länge allt är bra är det inte så mycket för styrelsen att göra.

Daglig ledare 3 illustrerar tankegången genom att berätta att när styrelsen ser att det går bra då gör dem inte något mer ut av sig än det. I samma mening utfyller daglig ledare 3 med att det blir som en vilokudde för styrelsen och ställer också frågan om huruvida styrelsen då gör sitt jobb eller inte. Strategiarbete är ett långsiktigt arbete och kräver att man klarar av att tänka fem-tio år framöver i tid. En anledning till att strategiarbetet inte lyfts mer fram i förskolorna kan vara att styrelsemedlemmarna bara är där över en kort tid och när medlemmarnas barn är färdiga med förskoletiden har dem inte längre någon anledning till att engagera sig i organisationen. Detta kan vara en grund till att styrelsemedlemmarna enbart ser ett kortsiktigt perspektiv. Ytterligare en anledning kan vara att styrelsen inte besitter den kompetens som krävs för att kunna se en utveckling av förskolan. Som nämnt ovan är styrelsemedlem 1 och styrelsemedlem 3 de enda som pratar om en form av strategiarbete och gemensam nämnare för dessa är att de är de som innehar pedagogisk kompetens genom flera års arbete innanför förskoledrift. Den erfarenheten kan vara det som utgör skillnaden vilken leder till att dem klarar att se för sig olika framtida vägar för förskolan. En tredje anledning till varför strategi inte är mer aktuell kan ligga i förskolornas organisationsform. Förskolorna drivs som familjeägda kooperativa organisationer och de har inte som främsta mål att gå med vinst utan är non profit organisationer. Faktum är att flera informanter nämner att de är nöjda med resultatet så länge det inte är ett alltför stort underskott eller en negativ trend över flera år. Då strategibegreppet ofta hänger tätt ihop med ett större resultat kan organisationsformen vara en av förklaringarna till varför strategirollen inte har ett större fäste i de förskolor som medverkar i studien.

Den sista rollen, servicerollen, är tvådelad och består både av en extern och en intern del. Den externa delen innebär att skapa och upprätthålla kontakter med omvärlden medan den interna delen går på att fungera som en rådgivnings- och stöttepartner till ledningen (Huse, 2007).

Daglig ledare 3 är den av informanterna som tydligast lyfter fram en användning av styrelsen

sett ur servicerollens externa del. Han nämner att förskolan just nu befinner sig i en utbyggnadsprocess och att den i den förbindelsen använder sig av den ena styrelsemedlemmens nätverk innanför bankvärlden. Den interna delen av servicerollen lyfts fram av daglig ledare 1 som beskriver ett extra starkt förhållande till styrelseordföranden och att hon ser denne som en partner att söka stötta och råd hos. Även daglig ledare 2 och 4 beskriver ett liknande förhållande där de till tider vänder sig till styrelsen för rådgivning och support. Det som kommit fram genom studien visar till att man i alla förskolor använder sig av servicerollen. Dock kan det verka som att styrelserna i förskola 1,2 och 4 inträder i servicerollen på mer regelbunden basis och dessa organisationer har därmed en möjlighet, genom att använda rollen riktigt, för att aktivt träda in i organisationens strategiformulering (Forbes & Milliken, 1999).

Oster (1995) visar till att en styrelse i en non profit organisation traditionellt sett har större inflytande över den operationella driften jämfört med en styrelse i för profit organisationer. Ser man till det som informanterna ger information om stämmer inte det för de fyra förskolor som är med i studien. Alla informanter ger en bild av en daglig ledare som sköter driften på egen hand innanför de ramar som satts upp och en styrelse som följer med från sidan. Daglig ledare 3 är väldigt klar över att han vill driva förskolan själv, men han uppmuntrar samtidigt styrelsen till att ta en mer aktiv del än det som har per dags dato. Detta bekräftas även av övriga dagliga ledare som alla säger sig önska mer engagemang ifrån styrelsen. Daglig ledare 1 och 2 sträcker sig långt och säger att hur stort inflytande styrelsen har på den dagliga driften är helt upp till dem.

Att inte styrelsen engagerar sig mer och därmed får ett större inflytande över den operationella driften kan dels bero på anledningen till styrelsemedlemmarnas engagemang i styrelsen och dels en ojämn kompetensfördelning mellan daglig ledare och styrelsen. Flera styrelsemedlemmar nämner att deras styrelseengagemang delvis hänger ihop med en plikt-känsla och detta stöts upp av bland annat daglig ledare 4 som antyder att hon tror många anmäler sig som styrelsemedlem för att enkelt plocka in de obligatoriska frivillighetstimmarna. Detta skiljer sig ifrån andra non profit organisationer då styrelsemedlemmarnas engagemang där är starkt personligt präglad (Houle, 1989). En styrelsemedlems privata engagering och motivation har stor avgörelse för hur bra styrelsearbete som utförs (Huse, 2011) och den engagemangsfaktorn som informanterna i studien speglar visar till att medlemmarna inte lägger ner särskilt mycket av sig själv i

styrelsearbetet och organisationen. Den andra anledningen, den ojämna kompetensfördelningen, går på medlemmarnas brist på kompetens innanför pedagogik och förskoledrift. Precis som i många andra non profit organisationer väljs styrelsemedlemmarna i dessa förskolor utifrån en begränsad grupp av människor, men det som är extra speciellt i detta tillfälle är att dessa människor har inte främst sökt sig till organisationen på grund av ett personligt intresse (idrottsförening, politiska föreningar, välgörenhetsföreningar etcetera) utan de har främst vänt sig till organisationen på grund av att de är i behov av den tjänsten som organisationen tillhandahåller (förskoleplats). Detta innebär att organisationens medlemmar i de flesta fall inte innehar kunskaper innanför organisationens operationella drift vilket i sin tur leder till att de förlitar sig på den som har det, det vill säga daglig ledare.

Detta leder till att styrelsen kan ha svårt för att avgöra om det arbete daglig ledare gör är bra eller ej så länge han/hon håller den ekonomiska biten i schack. Jacobs och Kreutzer (2011) lyfter fram den här problematiken genom att peka på att man i non profit organisationer saknar det tydliga mätinstrument som profit är i för profit organisationer. För att porträttera den komplexa roll som styrelsen befinner sig i när den ska fungera både som en kontroll- och samarbetspartner lyfter de fram fyra idealtyper av styrelsebetende. Vilken idealtyp som passar bäst för att porträttera de olika styrelserna avgörs av graden av kontroll respektive samarbete mellan styrelsen och daglig ledare.

De fynd som kommit fram i studien pekar åt två håll. Dels pekar de på att styrelsen har en roll som en processkonsulent. Det innebär att styrelsen utövar en hög grad av samarbete i kombination med en låg kontrollnivå. Skälet för att förskolornas styrelser kan beskrivas som processkonsulenter ligger i informanternas egna beskrivningar av hur de ser på rollen som styrelsen har för organisationen. Informanterna ifrån alla förskolor beskriver en styrelse som fungerar som en samarbetspartner för daglig ledare och de dagliga ledarna känner sig trygga på att de har medlemmarnas tillit. I tillägg lyfte alla styrelsemedlemmar från dessa förskolor upp personalen och deras välmående som en viktig faktor för organisatorisk framgång. De fyra olika förskolorna väger fokusområdena olika men de återfinns i alla förskolor. Dessa tre fokusområden är i tråd med vad processkonsulent rollen innebär (Jacobs & Kreutzer, 2011). Frågan är om den samarbetsroll som informanterna ger styrelsen egentligen är att se på som en roll där styrelsen kommer med konkreta inspel eller om det är ett samarbete där styrelsen instämmer och bekräftar det daglig ledare tänkt. Som utanförstående, när alla empiriska fynd tolkas tillsammans, kan det framstå som att styrelsen är mer som en apatisk aktör som instämmer med daglig ledare. När styrelsen är en apatisk aktör innebär det att styrelsen är

inaktiv på både kontroll- och samarbetsfronten och detta leder till en ineffektiv styrelse (Jacobs & Kreutzer, 2011).

Cornforth och Edwards (1999) pekade ut olika faktorer som spelade stor roll för hur styrelsen i en non profit organisation lyckades att kombinera de olika roller som styrelsearbetet innebär. Dels gick de på medlemmarnas egna erfarenheter och attityder men även praktiska faktorer som till exempel styrelseagendans utformande spelade in. Betydelsen av stabila strukturer och goda processer lyfts även fram i litteraturen kring styrelsearbete i för profit organisationer. Huse (2011) ger exempel på strukturer så som antalet styrelsemöten, skrivning av styrelseagenda, längden på möten med flera. I alla förskolor som deltog i studien var det daglig ledare som utformade styrelseagendan och det var denne som inkallade till möten. Hur många styrelsemöten man hade per år varierade dock stort. I förskola 2 uppgav daglig ledare att man nu hade satt som mål att få genomfört minst tre möten under ett år, medan man i förskola 4 hade möten cirka varannan månad. I förskola 3 berättade daglig ledare att han hade satt upp en plan för när alla möten skulle vara och vad som var huvudtema på dessa. Huruvida denna variation har något att säga för hur väl styrelserna sköter sina arbetsuppgifter är svårt att tolka utifrån de fynd som kommit genom studien. Det som framkommer tydligt är att den förskolan med tydligaste struktur, förskola 3, även är den förskola där daglig ledare verkar ha starkast roll.

Det lyfts i uppsatsens teoridel fram tre teoretiska perspektiv att se styrelsens uppgiftsroll ifrån. Agentteorin fokuserar på styrelsen som ett verktyg för att begränsa ledningens opportunistiska beteende och att dess främsta uppgift är att styra och kontrollera ledningen så att ägarnas intressen ivaretas. För att detta ska fungera är det viktigt att styrelsen får tillgång till all information och har stor insikt i den dagliga driften. Fokus måste därför ligga på att utjämna den asymmetriska informationsfördelning som finns mellan ledning och styrelse (Eisenhardt, 1989). Huruvida det finns en asymmetrisk informationsfördelning mellan styrelsen och ledningen i de aktuella förskolorna är delvis tvetydigt. Daglig ledare vid samtliga förskolor berättar att de sänder ut information inför varje styrelsemöte och alla styrelsemedlemmar uppger att de är nöjda med den information de får ifrån styrelsen. Samtidigt är de fyra dagliga ledarna alla klara över att styrelsemedlemmarna har begränsad eller ingen insikt i den dagliga driften. Daglig ledare 4 drar det så långt som att säga att hon egentligen inte tror att styrelsen förstår vad det innebär att driva en förskola. Styrelsemedlem 4 på sin sida uttalar, i likhet med övriga styrelsemedlemmar, att hon anser att styrelsen har god insikt i daglig drift.



Styrelsemedlemmarna utdjupar det med att det finns ett skilje mellan information dem ska ha och information dem inte ska ha. Styrelsemedlemmarna menar att de inte ska ha insikt i vad som sker om dagarna utan det är de överordnade de ska ha kunskap om. Att det är en viss grad asymmetriskt informationsfördelning mellan styrelsen och daglig ledare i samtliga förskolor går dock inte att förneka och det antagandet stöds ytterligare upp av det faktum att flera informanter ger uttryck för att daglig ledare innehar kunskaper som inte återfinns bland styrelsen. Dessa fynd talar för att agentteorin inte kan förklara styrelsernas arbetsuppgifter och roller.

Stewardshipteorin beskriver styrelsen som en samarbets- och supportpartner till ledningen för att de tillsammans ska nå uppsatta mål (Cornforth, 2004). Att styrelsen och daglig ledare har ett gott samarbete nämns av alla åtta informanter. Som nämnt tidigare i analysen har daglig ledare 1, 2 och 4 ett förhållande till speciellt styrelseordföranden som är präglad av rådgivning och support. De fynd som kommer fram genom studien visar därför starkt till att styrelsernas roll kan ses utifrån ett stewardshipteori perspektiv.

Resursavhängighetsteorin får däremot avskrivas vad det gäller styrelsernas arbetsuppgifter och roller. Innanför resursavhängighetsteorin är styrelsens främsta uppgift att representera organisationen utåt genom att bygga och upprätthålla det för organisationen centrala relationer. Detta sker genom att styrelsemedlemmarna aktivt använder sina egna kunskaper och färdigheter samt sitt egna nätverk (Cornforth, 2004; Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999; Huse, 2011; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Pfeffer & Salanick, 1978). Detta är en roll som inte överensstämmer med den styrelseroll som informanterna beskriver för sina respektive styrelser.

## **6.2 Styrelsen och daglig ledare**

För att få till ett värdefullt styrelsearbete är relationen mellan daglig ledare och styrelsen viktig (Huse, 2011). Alla informanter är av den uppfattningen att relationen mellan daglig ledare och styrelsen i deras förskola är god och att det är ett bra samarbete. Daglig ledare ifrån samtliga förskolor uppger att de känner en stor tillit och ett stort förtroende ifrån sin styrelse. Det uppges ifrån styrelsemedlemmarnas håll att styrelsen får den information de behöver för att kunna utföra sina styrelseuppgifter och alla informanter berättar att det sällan eller aldrig ställs frågor vid daglig ledare. Sett utifrån det informanterna delgett av information kan

relationen mellan parterna i alla fyra förskolor beskrivas som en kombination av den förstående styrelsen och den deltagande styrelsen. Dessa är två av de fyra begrepp som beskriver relationen mellan daglig ledare och styrelsen i små organisationer (Ford, 1988; Huse, 1992).

I den deltagande styrelsen beskrivs relationen som ett ömsesidigt förtroende där bägge parter lyssnar på varandra och styrelsen ger sin stötta till daglig ledare. Samtidigt har styrelsen funktionen att de övervakar ledningen på vägnar av ägarna (Ford, 1988) och det är på den punkten det är ovisst om relationen i de aktuella förskolorna kan beskrivas som den utifrån ett deltagande styrelse. Ingen av de dagliga ledarna uppgav att de kände sig som anställda under styrelsen eller att de var under kontroll ifrån denna. Det att det väldigt sällan sätts frågetecken efter daglig ledare, att daglig ledare känner av ett stort förtroende och ett antagande om gemensamma värderingar för förskolan gör att relationen enkelt kan beskrivas som en förstående styrelse. Ford (1988) visar till att i en förstående styrelse fungerar styrelsen som en stöttepartner till ledningen och det är väldigt sällan som styrelsen ifrågasätter de beslut som tas av ledningen.

Som nämnt så sätter styrelserna i de olika förskolorna ytterst sällan frågetecken efter daglig ledare och de dagliga ledarna känner heller inte av att de på något vis kontrolleras av styrelsen eller att styrelsen är deras arbetsgivare. En anledning till detta kan vara att det är daglig ledare som sitter med den pedagogiska kunskapen och daglig ledare har därmed en större insikt i vad en bra förskoledrift kännetecknas av.

Den relation som återfinns mellan daglig ledare och styrelsen kan kopplas upp mot de teoretiska perspektiven. Innanför agentteori är relationen mellan parterna dels baserad på en ömsesidig avhängighet och dels en intressekonflikt då alla parter enbart anses ha sitt eget bästa för ögonen. Agentteorin har ett väldigt stort ledarfokus och ledaren får en stor uppgift i att ivareta styrelsens intressen. Detta har lett till att bland andra Jacobs och Kreutzer (2011) har haft svårt att se agentteorin i en non profit organisation då de ofta präglas av en mer kollektiv modell och samstämmighet mellan parterna. I de organisationer som återfinns i studien ger alla informanter intryck av att daglig ledare har en stark position. Daglig ledare 4 ger uttryck för att hon har ett stort spelrum i sitt jobb och att styrelsen väldigt sällan motsäger sig det hon menar. Även daglig ledare 2 ger uttryck för det samma genom att konstatera att styrelsen låter henne styra själv. Samtidigt kan daglig ledares starka position ha ett samband

med en samstämmighet mellan alla parter. Styrelsemedlem 2 är inne på detta när hon beskriver relationen mellan styrelse och daglig ledare som ett samarbete mellan lika parter med en gemensam enighet om vad som är målet. Det finns i och med det ingen anledning till att tro att det skulle existera någon form av intressekonflikt mellan studiens olika parter och studiens fynd stämmer därmed inte överens med agentteorin på alla punkter.

De fynd som kommit fram genom studien stämmer bättre överens med stewardshipteorin vilken är utvecklad som en kontrast till agentteorin. Stewardshipteorin är präglad av en relation mellan styrelse och daglig ledare betonad av starka band (Davis, Shoorman & Donaldson, 1997). Ledaren har en stor makt men fungerar som en förvaltare av ägarnas intressen och inte sina egna vilket är tillfället innanför agentteorin. Som nämnt ovan ger alla dagliga ledare uttryck för att de har en stark position och indirekt en stor makt i organisationen. Detta bekräftas ytterligare när man ser till hur alla styrelsemedlemmar berättar att de vid styrelsemöten hör på daglig ledare och sällan motsäger sig dennes utsagor. Detta talar för stewardshipteorin då det anses naturligt att anta att daglig ledare i dessa förskolor inte har en egen agenda att arbeta utifrån utan har förskolan sitt bästa för ögonen.

Den sista teorin som varit aktuell är resursavhängighetsteorin vilken går inför en aktiv användning av styrelsen (Huse, 2011). Inga av studiens fynd stödjer upp för att relationen mellan daglig ledare och styrelsen kan ses utifrån detta perspektiv. Det beror på att alla informanter beskriver styrelserna som passiva och de visar till att initiativ i första hand tas av daglig ledare.

Daglig ledares egenskaper hänger tätt ihop med den rollen som styrelsen får för verksamheten och Huse (2011) visar till att det hålls fler styrelsemöten och att styrelsen består av fler medlemmar i de tillfällen daglig ledare är en man. I studien är det endast en manlig daglig ledare, daglig ledare 3, och sättet han driver stämmer överens med Huses teorier. Daglig ledare 3 är den av studiens dagliga ledare som håller flest styrelsemöten under ett år och är även den som har störst styrelse. Tilläggas bör det att förskola 3 även är den största förskolan vilket kan vara en avgörande faktor. Huse (2011) visar även till att när daglig ledare har mindre anciennitet och erfarenhet så intar styrelsen en mer aktiv roll med större involvering i organisationen jämfört med när daglig ledare har längre erfarenhet. Styrelsen är som regel mer stöttande till daglig ledare när han/hon är nyanställd. Detta stämmer gott överens med det som kommit fram genom studien. Speciellt daglig ledare 2 drar fram den stora involveringen

styrelsen hade i organisationen när hon tillträdde och att det är dåtidens styrelse som format henne som daglig ledare.

### **6.3 Styrelsens sammansättning**

Zahra och Pearce (1992) lyfter fram att styrelsens sammansättning har stor betydning för hur väl styrelsen klarar av att utföra sina roller och därigenom hur stor den organisatoriska framgången blir. Sammansättningen av styrelsen i en non profit organisation jämfört med en för profit organisation har signifikanta skillnader enligt Oster (1995). Skillnaderna som läggs fram är att styrelsen ofta består av fler medlemmar och att det som regel sitter fler kvinnor i styrelsen till en non profit organisation. Det sista både bekräftas och avkräftas av studiens informanter. Styrelsemedlem 4 sitter i en styrelse bestående av enbart kvinnor och tror själv att det beror på att män som regel inte är lika engagerade i förskolor som det kvinnor är. Ser man på de övriga förskolorna som är med i studien kan det verka motsatt då minst hälften av föräldrarepresentanterna är manliga i de övriga styrelserna.

Medlemmarna i en non profit styrelse väljs ofta internt och de som tar sig an uppdraget tar det ofta på sig för sin egen skull som ett frivillighetsvärv (Houle, 1989; Kreutzer & Jäger, 2011). Anledningen till varför en person tar på sig ett styrelsevärv och motivationen till engagemanget lyfts av Huse (2011) fram som några av de viktigaste styrelseegenskaperna. Tre av fyra styrelsemedlemmar lyfter fram att deras motivation till att ta sig an styrelsevärvet är för att bidra till en bättre förskola och hänvisar samtidigt till att det är en form av plikt då de är ägare av förskolan. Huse (2011) visar till att i för profit styrelser är just ägandeskapet av oväsentlig betydelse och styrelseengagemanget kommer ofta på grund av egenskaper vid organisationen eller dess ledning samt möjligheten för personlig egenutveckling. Att det ligger en skillnad i motivationsfaktorerna kommer inte överraskande då ett engagemang i en non profit organisation vanligtvis baserar sig på personliga intressen eller behov och medlemmarna känner därigenom en större, personlig tillhörighet till organisationen.

Denna organisationstillhörighet kan också föra till problem. Golden-Biddle och Rao (1997) visar till att som regel har många styrelsemedlemmar i non profit organisationer svårt att skilja sina egna känslor, drömmar och mål för organisationen ifrån deras uppgifter som styrelsemedlemmar. Tre av fyra styrelsemedlemmar ansåg att de klarade av att skilja sin roll som förälder ifrån rollen som styrelsemedlem under styrelsemöten vilket betvivlades av de dagliga ledarna. Tre av de dagliga ledarna var även väldigt tydliga på att de ansåg att

styrelsemedlemmarna bör lägga ifrån sig föräldrarollen vid styrelsemöten. En daglig ledare önskade däremot att dem skulle ta med sig föräldrarollen in i styrelserummet då deras egenskap som förälder var anledningen till att de satt i styrelsen. En styrelsemedlem var tydlig på att han satt i styrelsen som en förälder då anledningen till hans engagemang var att hans barn gick i förskolan och att det var svårt att komma bort från den rollen. Samtidigt var samme styrelsemedlem klar på att hans engagemang berodde på att han ville ha inverkan på det som sker i förskolan. Puglise och Wenstøp (2007) lyfter fram vikten av att ha en stark motivation för att kunna göra ett gott styrelsearbete och ur en vinkel kan föräldraskapet stå för att vara en väldigt stark motivation då föräldrar vill det bästa för sina barn. Nackdelen kan vara att man som förälder bara har anknytning till förskolan i ett kort tidsrum. För att kunna genomföra ett gott styrelsearbete för förskolan är det en självklarhet att medlemmarna måste klara av att ta beslut som inte bara täcker deras egna nutida behov utan de behöver kunna se organisationen i ett längre tidsperspektiv.

Kring egenskaper i styrelsen lyfter de åtta informanterna alla fram vikten av att ha styrelsemedlemmar med ekonomisk och juridisk kompetens. Dessa kompetenser återfinns under kategorin ”generell och funktionsorienterad kompetens” bland de sex kompetensbehov som Huse (2011) lyfter fram som viktiga för en styrelse. Ingen av informanterna reflekterade över andra kompetensbehov som till exempel kunskaper kring sällskapet eller relationell kompetens, förmågan att samarbeta och fungera med andra aktörer. Detta är intressant eftersom detta är två viktiga komponenter i utförandet av styrelsearbete. Kunskaper innanför organisationens verksamhetsområde och samarbete dels internt i styrelsen men också externt till daglig ledare och omgivning är viktigt för ett gott och värdeskapande styrelsearbete (Huse, 2011). Huse visar även till att bestämmelsen till vem som ska sitta i styrelsen bör ta utgångspunkt i organisationen som helhet. Som ovan nämnt så väljs styrelsemedlemmarna i en non profit organisation internt och därigenom vanligtvis bland personer vilka i de flesta fall inte har nödvändig kunskap eller bakgrund för att kunna ta strategiskt viktiga beslut (Sivertsen, 1996). Detta skiljer sig ifrån för profit styrelser där Huse (2011) visar till att styrelsemedlemmarna väljs ifrån daglig ledare och styrelsemedlemmars kompetens- eller personliga nätverk. I de förskolor som är med i studien är styrelsemedlemmarna valda utifrån de föräldrar som har barn i förskolan samt anställda som arbetar i förskolan. Alla åtta informanter påpekade på ett eller flera vis att detta kunde leda till en styrelse som inte var kompetent för alla typer av uppgifter och problem som kan uppstå. Styrelsemedlem 1 påpekade att hon var tveksam till om dagens styrelse skulle klara av ett större problem, medan

styrelsemedlem 3 menade att dagens styrelse skulle klara av ett sådant men antydde indirekt att tidigare styrelser möjligtvis inte skulle gjort det. Tar man det i samband med att alla informanter var tydliga på att medlemmar med kunskaper innanför ekonomi och juridik var att föredra så är det värt att fundera över varför man inte valt att ta in en eller två externa styrelsemedlemmar. I för profit organisationer är det vanligt att operera med både interna och externa styrelsemedlemmar för att säkra att styrelsen besitter den kompetens som krävs för att göra ett gott styrelsearbete (Huse, 2011). En anledning till varför det inte varit ett tema kan ligga i tankegången om att den enskilda förskolan är så väldriven att det inte uppstår några problem och att styrelsemedlemmarna har kompetens nog till vanlig drift. Detta var en tankegång som återfanns i större eller mindre grad hos alla informanter.

En av de dagliga ledarna lyfte fram frågan om en kurs eller inskolning för nya styrelsemedlemmar då hon trodde att flertalet av dem som tog på sig ett styrelseärv inte hade information eller kunskap till att förstå vad uppdraget innebär. Herman (1989) har med informations- och kunskapsutdelning till nya styrelsemedlemmar som en av nämnarna till ett gott styrelsearbete. Styrelsemedlem 1 berättade att dem vid insättandet av den senaste styrelsen hade haft en införing i styrelsearbete efter begäran ifrån styrelsemedlemmarna och hon uppfattade det som en positiv idé. Ser man till för profit organisationer är det vanligt att styrelsemedlemmarna har tidigare styrelseerfarenhet genom att de sitter som medlemmar i varandras styrelser och flertalet plockas in i styrelsen för att de gjort det bra som toppledare i andra organisationer (Huse, 2011).

Ser man på styrelsens sammansättning ur en agentteoretisk synvinkel är det av stor vikt att styrelsen består av oberoende medlemmar och kompetens samt kunskaper viktläggs starkt. Styrelsen måste ha så pass hög grad av kunskap och kompetens att de klarar att kritiskt granska och värdera daglig ledare (Huse, 2011). Som tidigare nämnt väljs styrelsemedlemmarna i förskolorna ifrån en begränsad grupp vilket leder till att det inte finns någon garanti för att styrelsen består av medlemmar med den kompetens som krävs. För att kritiskt kunna granska och värdera det arbete som daglig ledare har bör styrelsen inneha pedagogisk kompetens och kunskaper om förskoledrift. Status per dags dato är att två av förskolorna har styrelsemedlemmar vilka arbetar i förskolor, men det är ingen garanti för att dessa har det nästa gång styrelsen sammansätts. Problemet med kompetenssäkring uppstår även innanför stewardship teorin där styrelsen har som funktion att vara en samarbets- och supportpartner till styrelsen (Cornforth, 2004). För att klara av att bistå daglig ledare som en

sådan partner krävs det återigen en hög kompetensgrad. Problemet med att styrelsemedlemmar enbart kan väljas utifrån en begränsad grupp är dock kanske framförallt störst innanför resursavhängighetsteorin där fokus ligger på att styrelsemedlemmarna och deras kompetens, kunskap och nätverk ses på som en resurs för organisationen. Sättet som nya styrelsemedlemmar väljs fram i studiens förskolor, och non profit organisationer överlag, gör på grund av den höga osäkerheten därmed denna synvinkel problematisk.

## **7. Avslutning**

I uppsatsens avslutande kapitel presenteras den konklusion vilken har kommit fram som svar på studiens frågeställning. I sammanhäng med den ges en kortare sammanfattning av studien för att kapitlet därefter avslutas med förslag till vidare forskning.

### **7.1 Konklusion och sammanfattning**

Denna studie har fokuserat på hur styrelsearbete i non profit organisationer fungerar jämfört med det styrelsearbete som beskrivs i existerande styrelseteori. Styrelsearbetet har setts utifrån tre vinklar: styrelsens arbetsuppgifter och roller, relationen mellan daglig ledare och styrelse samt styrelsens sammansättning. Utgångspunkten för den empiriska delen av studien har tagits i intervjuer som gjorts med daglig ledare och styrelsemedlemmar vid fyra kooperativt familjeägda förskolor.

Innanför styrelseteori opererar man med de tre styrelserollerna kontrollroll, serviceroll och strategiroll. Studiens fynd har visat till att de i de fyra förskolorna återfinns en viss grad av kontroll- och serviceroll medan strategirollen är frånvarande. Den kontrollrollen som beskrivs av informanterna innehar funktioner i form av ekonomisk kontroll så som budgetuppföljning och det att vara arbetsgivare. Detta utfyller endast en liten del av det uppgiftsspektrum som rollen innebär. Servicerollen är en närvarande roll i alla fyra styrelser sett till dess interna roll. Den interna rollen uppfylls av styrelsen genom att de fungerar som en stöttepartner till daglig ledare, medan den externa delen som innebär nätverksaktivitet och kontaktskapande av relationer utanför organisationen lyser med sin frånvaro. Strategirollen existerar i stort sett inte i någon av styrelserna och i analysen lyfts det fram tre anledningar till detta. Först och främst har styrelsemedlemmarna bara ett tidsbegränsat intresse i organisationen, för det andra har de inte den kompetens och de erfarenheter som krävs för att se en strategisk utveckling av organisationen och till sist så har de kooperativa förskolorna en organisationsform som inte lyfter fram vidareutveckling.

Det visas till att styrelsen i en non profit organisation vanligtvis är aktiv i frågor som rör organisationens operationella drift (Oster, 1995) men studiens fynd visar till att det inte är tillfället i de aktuella förskolorna. Anledningen till att inte styrelsen engagerar sig mer och därmed får ett större inflytande över den operationella driften kan dels bero på motivationen till styrelsemedlemmarnas engagemang i styrelsen och dels en ojämn kompetensfördelning mellan daglig ledare och styrelsen.



I för profit organisationer har det visat sig att daglig ledares egenskaper spelar stor roll för den roll som styrelsen påtar sig i organisationen (Huse, 2011). Studiens fynd stämde på denna punkt gott överens med den teori som finns kring för profit organisationer. Detta visades bland annat genom att den förskola som hade en manlig daglig ledare även var den styrelse med tydligast mötesstruktur samt att de dagliga ledarna hade uppfattat en mer aktiv och engagerad styrelse när de själva var nyinsatta och ovana med rollen som daglig ledare.

Relationen mellan daglig ledare och styrelsen beskrivs som ett gott förhållande präglad av stor tillit till den dagliga ledaren ifrån styrelsen samt med ett visst inslag av samarbete. De fyra dagliga ledarna upplever ingenting av en eventuell kontroll som kan följa av den arbetsgivarrollen som styrelsen har ovanför daglig ledare. Istället ger både de och styrelsemedlemmarna uttryck för att de har en stark position i organisation och att det sällan sätts frågetecken kring det de uttalar eller presterar. Detta ger anledning till att beskriva relationen de fyra olika styrelserna har med respektive daglig ledare som en kombination av den förstående och den deltagande styrelsen. En anledning till att relationen mellan de två parterna är som den är kan vara att daglig ledare innehar en större insikt i organisationen och kunskaper av förskoledrift samt en pedagogisk kompetens som styrelsen inte har vilket leder till en viss grad av sned informationsfördelning. I de fyra förskolorna som var med i studien återfinns alltså en stark ledarkultur vilket skiljer sig ifrån det man vanligtvis finner i non profit organisationer.

Styrelsens sammansättning lyfts i teorin fram som en viktig faktor till ett gott styrelsearbete och styrelsemedlemmarnas kompetens samt tidigare erfarenheter viktläggs stort. Alla informanter berättar att de ser betydelsen av att det i styrelsen återfinns någon som har ekonomisk och juridisk kompetens. Medlemmarna i förskolorna väljs ifrån förskolans föräldragrupp vilken utgör ett begränsat antal personer och där man inte har möjligheten till att plocka in styrelsemedlemmar med passande kompetens eller erfarenhet. Detta skiljer sig från styrelser i för profit organisationer då man i dessa ofta handplockar styrelsemedlemmar ifrån daglig ledare eller existerande styrelsemedlemmars nätverk baserat på deras kompetens och tidigare erfarenhet. Huruvida detta leder till ett sämre styrelsearbete i de fyra förskolorna är svårt att fastslå, men styrelserna kan i många anseenden ses för att vara passiva aktörer. I tillägg lyfter informanterna fram en osäkerhet kring huruvida styrelsen klarar av att hantera en svårare situation.

Vikten av att ha en stark motivation för att kunna göra ett gott styrelsearbete lyfts fram av Puglise och Wenstøp (2007). När det pratas om motivation i för profit organisationer baserar den sig ofta på chanser för egenutveckling eller egenskaper i organisationen samt ledningen. Dessa faktorer nämns inte bland studiens informanter utan de berättar att anledningen till deras deltagande ligger i att de vill arbeta för en bättre förskola samt att det är en form av plikt då alla måste bidra på något vis då de är ägare i förskolan. De dagliga ledarna och styrelsemedlemmarna är av delvis olik uppfattning när det gäller frågan om huruvida styrelsemedlemmarna klarar av att se förbi sin föräldraroll under styrelsemöten. I tidigare non profit studier har det lyfts fram att styrelsemedlemmarna har svårt för att skilja sina egna drömmar, mål och önskningar för organisationen ifrån sin roll som styrelsemedlemmar.

Ser man till de tre teoretiska perspektiven som ansetts vara aktuella för studien (agentteori, stewardshipteori och resursavhängighetsteori) så kan det konkluderas med att stewardshipteorin är den som står starkast. Stewardshipteorin stämde bra överens med de fynd som kommit fram sett utifrån de tre perspektiv som forskningsfrågorna la upp till då den representerar en ledning med stor makt kombinerat med starka band mellan ledning och styrelse.

Studiens avslutande konklusion kring frågeställningen: *Hur skiljer sig styrelsearbetet i non profit organisationer ifrån existerande styrelsearbeteteori?* är att i denna aktuella casestudie återfinns det både likheter och olikheter på alla de tre områden som lyfts fram genom forskningsfrågorna. Då det även har visat sig vara skillnader mellan tidigare styrelseteori knuten till non profit organisationer och de fynd som kommit fram i studien förstärker det tron på vilken stor betydelse de kontextuella faktorerna knutna till organisationen har.

## **7.2 Förslag till vidare forskning**

Denna studie hade som mål att öka förståelse för kontextuella faktorer i sammanhäng med styrelsearbete och det målet anses vara nått. Studien är en liten casestudie som belyser en organisationsform under ett tidsögonblick och de fynd som kommit fram kan inte generaliseras, men de kan väcka intresse för framtida forskning.

Studiens slutkonklusion bygger upp till flera intressanta vidare forskningsvinklar. En möjlighet är att utöka omfånget på studien för att se om resultaten är hållbara. Studien kan

också överförs till andra non profit organisationer och därigenom lyfta kontextfrågan ytterligare fram i ljuset. Ett tredje förslag är att ändra forskningsfrågorna alternativt välja ut en av dem, till exempel relationen mellan daglig ledare och styrelsen, och gå djupare in i den.

## Referenslista:

- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61-81.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do Boars Make a Difference? An Exploration of the Relationships among Board Structure, Process and Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 217-227.
- Charan, R. (1998). *Boards at work: How corporate boards create comperative advantage*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cornforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships Between Board inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-profit Organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217-227.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspectivte. *Annals of Public and Cooprative Economics*, 75(4), 11-32.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Canella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Dalen, M. (2004). *intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Numbers of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42, 674-686.
- Davis, J. H., Shoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and reviews. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. (1983). Seperation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Forbes, D., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. . *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.

- Ford, R. H. (1988). Outside Directors and the Privatelyowned Firm: Are They Necessary? *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Garrat, B. (1996). *The Fish Rots From The Head: The Crisis in our Boardrooms: Developing the Crucial Skills of the Competent Director*. London: Harper Collins.
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381-402.
- Grønhaug, K., & Kleppe, I. A. (1989). Er kvalitative metoder kvalitativt bedre? *Beta*, 27-35.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Effective evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Herman, R. D. (1989). Concluding thoughts on closing the board gap. In R. Herman & J. V. Til (Eds.), *Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications*. New Brunswick: Transaction Books.
- Houle, C. O. (1989). *Governing Boards: Their nature ond nurture*. . San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Huse, M. (1992). Board-Management Relations in Small Firms: The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence. *Small Business Economics*, 6, 55-72.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and ValueCreation*. Cambridge: University Press.
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* (4 ed.). Bergen: Fagboksforlaget.
- Huse, M., & Halvorsen, H. (1995). *Styrearbeid i små og mellomstore bedrifter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huse, M., & Sølund, A. I. (2009). *Styreledelse - styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobs, C., & Kreutzer, K. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas*, 22, 613-638. doi:10.1007/s11266-011-9212-6
- Jacobsen, D. i. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i smafunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P.-A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-adminisstrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*(22), 409-438.
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661.
- Leblanc, R., & Gillies, J. (2005). *Inside the board room*. Ontario: Wiley.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* London : Sage.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. M. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- Miller, J. L. (2002). The board as monitor of organizational activity: The applicability of agency theory to nonprofit boards. . *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 429-450.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Oster, S. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations*. New York: Oxford University Press.
- Ot.ptp.nr.21. (2006-2007). *Om lov om samvirkeforetak (samvirkelova)*. Oslo: Det kongelige justis- og politidepartement Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/71aa5451f41a47ecb89c89445036266f/nn-no/pdfs/otp200620070021000dddpdfs.pdf>.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pearce, J. A. (1993). *Volunteers. The organizational behavior of unpaid workers*. London, New York: Routledge.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode - en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2 Ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Puglise, A., & Wenstøp, P. Z. (2007). Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *J Manage Governance*, 11, 383-404. doi:10.1007/s10997-007-9036-3
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til felarbeid*. Bergen: Fagboksforlaget.
- Lov om samvirkeforetak, (2007).

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (Vol. 6). Harlow: Pearson.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Sivertsen, S. (1996). Governance issues seen from a management perspective. *Review of International Co-operation*, 89(4), 34-36.
- Stiles, P., & Taylor, B. (2001). *Boards at Work: How Directors View Their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Thaagard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Wise, D. (1999). Would the payment of market rates for non-executive directors strengthen charity governance? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(1), 49-60.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (4 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1991). The Relative Power of CEO's and Board of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 12, 135-153.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1992). Board Composition From a Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.

# **Bilaga 1: Intervjuguide till daglig ledare**

## **Intervjuguide till daglig ledare**

### **Inledning**

Berätta kort om dig själv –yrke, ev utbildning, nationalitet

Egna styrelsevärv

### **Daglig ledare-rollen**

Hur länge har du jobbat som daglig ledare?

- > Hur länge har du jobbat som daglig ledare här?

Vad anser du vara daglig ledares viktigaste uppgifter?

### **Daglig ledare – styrelsen**

Sitter du själv med i styrelsen?

- om så, hur ser din egen roll i styrelsen ut?

Vilken roll tycker du att styrelsen har för denna verksamhet?

Vad förväntar du dig av styrelsen?

- på vilket vis använder du dig av styrelsen? Rådgivning?

Anser du att styrelsen har de kvalifikationer som krävs för att göra ett gott arbete?

- om inte, vad saknas?

Hur skulle du beskriva förhållandet mellan daglig ledare och styrelsen?

Hur ofta är det kontakt mellan styrelsen och daglig ledare?

- vem tar kontakt? hur ser kontakten ut? Mail, telefon, etc.

Hur påverkas ditt dagliga arbete av styrelsen?

Hur god insikt har styrelsen i den dagliga driften?

Vilken form av inflytande har styrelsen i verksamheten och det som sker?

Vilka former av beslutningar involveras styrelsen i?

- på vilket vis involveras dem?

### **Uppsummering**

Någonting du själv har reflekterat över kring samarbetet mellan dig och styrelsen?

En kort uppsummering av mig, daglig ledare kommer med eventuella tillägg.



## **Bilaga 2: Intervjuguide till styrelsemedlem**

### **Inledning**

Berätta kort om dig själv – yrke, ev utbildning, nationalitet

Hur länge har du suttit i styrelsen?

Har du några andra styrelsevärv? Eller har haft tidigare?

### **Du i styrelsen**

Varför är du med i styrelsen?

- vad är din motivation?

Vilken roll påtar du dig under styrelsemöten?

### **Styrelsens sammansättning**

Vilka sitter i styrelsen?

Antalet styrelsemedlemmar, könsfördelning, yrken

### **Styrelsens uppgifter**

Vad menar du är styrelsens viktigaste uppgift?

På vilket vis ivaretar styrelsen sina uppgifter?

Hur god insikt anser du att styrelsen har i den dagliga driften?

Anser du att styrelsen har de kvalifikationer som krävs för att göra ett gott arbete?

- om inte, vad saknas?

Vilken roll tycker du att styrelsen har för denna verksamhet?

### **Styrelsen – daglig ledare**

Vad förväntar du dig av daglig ledare?

Vad anser du vara daglig ledares viktigaste uppgift?

Hur skulle du beskriva förhållandet mellan daglig ledare och styrelsen?

Är det något du skulle önska daglig ledare delade med sig av som du inte får idag?

### **Uppsummering**

Någonting du själv har reflekterat över kring samarbetet mellan daglig ledare och styrelsen?

En kort uppsummering av mig, styrelsemedlem kommer med egna tillägg

## **Bilaga 3: Informationsskriv**

### **Information knuten till intervju i samband med forskningsprojektet kring styrelsearbete i familjedrivna förskolor.**

#### **Bakgrund och syfte**

Jag är mastersstudent vid Økonomi og adminstrasjons-programmet på Handelshøgskolan, Universitet i Tromsø och håller nu på med min avslutande masteruppsats. Det överordnade temat för uppsatsen är styrelsearbete och syftet med min uppsats är att titta närmare på styrelsearbetet i mindre, ej profitstyrda organisationer. Med utgångspunkt i det har jag valt att fokusera på familjedrivna, kooperativa förskolor och i uppsatsen ska jag försöka belysa frågor som till exempel: Hur skiljer sig styrelsearbete i dessa organisationer från det som beskrivs i styrelselitteraturen? Vilka är styrelsemedlemmarna? Vad motiverar dessa? Hur ser relationen mellan daglig ledare och styrelsen ut? Vem är det som sitter på makten?

Min förhoppning är att studien ska ge en större förståelse och djupare insikt samt väcka ett intresse för hur styrelsearbete i denna organisationsform fungerar.

#### **Intervjusituationen**

Intervjuobjekten har valts ut slumpmässigt genom en genomgång av de familjedrivna förskolor som finns runt om i kommunen. Det är frivilligt att medverka och det är möjlighet för att dra sig ur, utan att uppge någon särskilt grund, när som under studien. Intervjun vill ta cirka 45 minuter och den kommer bli upptagen med hjälp av diktafonfunktion på mobiltelefon. Dessa intervjuer vill bli raderade efter avslutande av studien. Det hela vill presenteras så att det inte vill vara möjligt att igenkänna deltagarna och på så vis vill intervjun vara anonymiserad.

Eventuella frågor kring intervjun eller studien som helhet kan riktas till mig på telefon xxxxxxxx eller genom att skicka ett mail till xxxxxx .

Mvh Josefine Jansson

#### **Samtycke om att delta i studien:**

Jag har mottagit ovanstående information om studien och är villig till att delta.

.....

Signerat av projektdeltagare, namn och datum

