

Ledarskap som främjar välmående inom småbarnspedagogiken

Camilla Hildén-Pinola

Hanna Collan

Masterarbete
Sociala området
2018

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildning:	Sociala området HYH
Identifikationsnummer:	
Författare:	Camilla Hildén-Pinola och Hanna Collan
Arbetets namn:	Ledarskap som främjar välmående inom småbarnspedagogiken
Handledare (Arcada):	Carina Kiukas
Uppdragsgivare:	Privat serviceproducent
<p>Sammandrag:</p> <p>En personal som är välmående har resurser och ork att skapa en kvalitativ småbarnspedagogik. Ledarskapet påverkar i hög grad verksamhetskulturen och dess utveckling och kvalitet och ledarskap är centralt för arbetssamfundets välbefinnande. En pedagogisk ledare är medveten om att det är människorna som skapar kvalitet inom alla områden. Därför förstår en pedagogisk ledare betydelsen av en inre hälsa såväl hos medarbetare som kunder. Syftet med denna studie är att undersöka vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för främjande av välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken. Vidare synliggörs också vad personalen anser att välmående på arbetsplatsen är. Den teoretiska referensramen består av pedagogiskt ledarskap och hälsofrämjande ledarskap. Som metod användes kvalitativ fokusgruppintervju. Ett fokusgruppintervjutillfälle med sammanlagt fem informanter från olika småbarnspedagogiska enheter ordnades. Resultatet är analyserat med abduktiv innehållsanalys. I resultaten syns att ledarskapet har stor betydelse och kan påverka arbetsvälmåendet på arbetsplatsen genom att ledaren bygger upp en tillitsfull arbetsmiljö och är yrkeskunnig och kompetent. Speciellt betonas betydelsen av en bra teamanda, bra kommunikation och en öppen och fungerande dialog såväl i teamet som mellan personal och ledare för att uppnå välmående och känna trygghet på arbetsplatsen. Dock är personalen medveten om det individuella ansvar de har för att främja välmående på arbetsplatsen och lägger inte ansvaret för det enbart på ledaren.</p>	
Nyckelord:	Arbetsvälmående, ledarskap, småbarnspedagogik, pedagogiskt ledarskap,
Sidantal:	63
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

Arcada	
Degree Programme:	Master's Programme in Social services
Identification number:	
Author:	Camilla Hildén-Pinola, Hanna Collan
Title:	Ledarskap som främjar välmående inom småbarnspedagogiken
Supervisor (Arcada):	Carina Kiukas
Commissioned by:	Private service provider
Abstract:	
<p>A well-being staff has the resources and energy to create early childhood education (ECE) of quality. Leadership greatly influences the business culture and its development and quality. Leadership is also central to the well-being of the working community. A pedagogical leader is aware that it is the people who create quality in all areas. Therefore, a pedagogical leader understands the importance of internal health for both employees and customers. The purpose of this study is to investigate the importance of pedagogical leadership for the well-being of the staff in the early childhood education. Furthermore, it reveals what the employees think well-being in the workplace stands for. The theoretical frame of reference consists of pedagogical leadership and health promotion leadership. As a method, qualitative focus group interview was used. A focus group interview event with a total of five informants from different ECE units was organized. The result is analyzed with abductive content analysis. The results show that leadership is of great importance and can affect job well-being in the workplace, by the leader building up a trusting work environment and being professional and competent. In particular, the importance of good team spirit, good communication and open and functioning dialogue is emphasized both in the team and between staff and leaders, in order to achieve well-being and feeling secure in the workplace. However, the staff is aware of the individual responsibility they have for promoting well-being in the workplace and does not place the responsibility of it solely on the manager.</p>	
Keywords:	Work well-being, leadership, early childhood education, pedagogical leadership
Number of pages:	63
Language:	Swedish
Date of acceptance:	2020

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Sosiaalialan YAMK
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Camilla Hildén-Pinola, Hanna Collan
Työn nimi:	Ledarskap som främjar välmående inom småbarnspedagogiken
Työn ohjaaja (Arcada):	Carina Kiukas
Toimeksiantaja:	Yksityinen palveluntuottaja
Tiivistelmä	
<p>Hyvinvoivalla henkilöstöllä on resursseja ja energiaa laadukkaan varhaiskasvatuksen luomiseksi. Johtajuus vaikuttaa suuresti yrityskulttuuriin ja sen kehitys sekä laatu ja johtaminen ovat keskeisiä työyhteisön hyvinvoinnille. Pedagoginen johtaja on tietoinen siitä, että ihmiset luovat laatua kaikilla alueilla. Siksi pedagoginen johtaja ymmärtää sisäisen terveyden merkityksen sekä työntekijöille että asiakkaille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pedagogisen johtamisen merkitystä varhaiskasvatuksen henkilöstön hyvinvoinnille. Lisäksi tehdään näkyväksi myös se, mikä työntekijöiden mielestä hyvinvointi työpaikalla on. Teoreettinen viitekehys koostuu pedagogisesta johtamisesta ja terveyden edistämisen johtamisesta. Menetelmänä käytettiin kvalitatiivista kohderyhmähaastattelua. Järjestettiin fokusryhmähaastattelutapahtuma, johon osallistui yhteensä viisi haastateltavaa erilaisista varhaiskasvatus yksiköistä. Tulosta analysoidaan abduktiivisella sisältöanalyysillä. Tulokset osoittavat, että johtamisella on suuri merkitys ja voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikalla, kun johtaja rakentaa luotettavan työympäristön ja on ammattitaitoinen sekä osaava. Erityisesti hyvän joukkuehengen, hyvän viestinnän ja avoimen ja toimivan vuoropuhelun merkitystä korostetaan sekä joukkueessa, että henkilöstön ja johtajien välillä hyvinvoinnin saavuttamiseksi ja työturvallisuuden tuntemiseksi. Henkilöstö on kuitenkin tietoinen henkilökohtaisesta vastuustaan työhyvinvoinnin edistämiseksi eikä aseta vastuuta siitä yksinomaan johtajalle.</p>	
Avainsanat:	Työhyvinvointi, johtajuus, varhaiskasvatus, pedagoginen johtajuus
Kieli:	Ruotsi
Sivumäärä:	63
Hyväksymispäivämäärä:	2020

Innehåll

1	Inledning	8
2	Bakgrund	9
2.1	Pedagogiskt ledarskap	9
2.2	Välbefinnande i arbetet	11
2.2.1	<i>Arbetsförmågehuset</i>	12
2.2.2	<i>Arbetsvälbefinnandets trappsteg</i>	14
2.3	Europeiskt styrdokument	15
2.4	Tidigare forskning	16
2.5	Sammanfattning av tidigare forskning	19
3	Teoretisk referensram	20
3.1	Pedagogiskt ledarskap	22
3.2	Hälsöfrämjande ledarskap	25
4	Syfte och forskningsfrågorna	29
5	Metod och genomförande	30
5.1	Urval av informanter och enheter	31
5.2	Fokusgruppintervju	33
5.3	Abduktiv innehållsanalys	34
5.4	Etiska övervägande	36
6	Resultat	37
6.1	Välmående på arbetsplatsen	37
6.2	Ledarskap som främjar välmående	38
6.2.1	<i>Ledaren skapar ett tillitsfullt arbetssamfund</i>	38
6.2.2	<i>Ledaren kan samarbeta och kommunikationen fungerar</i>	40
6.2.3	<i>Ledaren ser personalens mångfald och individualitet som en resurs</i>	41
6.2.4	<i>Ledarens yrkeskunskap och kompetens syns i vardagen</i>	42
6.2.5	<i>Ledaren som en del av teamet</i>	44
6.2.6	<i>Ledaren förväntas fungera som en coach</i>	45
6.3	Sammanfattning av resultat	45
7	Diskussion	47
7.1	Metoddiskussion	47
7.2	Resultatdiskussion	48
7.3	Diskussion i förhållande till tidigare forskning	49
7.4	Diskussion i förhållande till teoretiska referensramen	50

8	Kritisk granskning.....	52
8.1	Trovärdighet, verifierbarhet och överförbarhet	52
8.2	En kritisk tillbakablick	53
9	Källor	55
10	Bilagor.....	59

Bilaga 1. Följebrev/ saatekirje

Bilaga 2. Informerat samtycke

Bilaga 3. Intervjuguide

Bilder

Bild 1. Arbetsförmågehuset (TTL a)	9
--	---

Figurer

Figur 1. Arbetsvälbefinnandets trappsteg	11
Figur 2. Den kontextuella ledarskapsteorin som bild (Nivala 1998, Hujala 2004)	18
Figur 3. Inre hälsa (modifierad ur Their 1994 s 43)	20
Figur 4. Forskningsprocessen	25
Figur 5. Abduktiv innehållsanalysprocess	30
Figur 6. Sammanfattning av resultat	41

Tabeller

Tabell 1. Tabell över personalsammansättningen i enheterna som kontaktades samt personalsammansättningen som deltog i intervjutillfället	27
Tabell 2. Tabell på kategorisering och tematisering	30

1 INLEDNING

I en servicebransch, som även småbarnspedagogik är, är det frågan om människor som producerar service. En välmående människa producerar god service och en illamående människa sämre service. Människan har ett behov av att finna en inre motivation för att uppnå välmående. För att väcka en inre motivation behövs en känsla för att man kan påverka situationer i arbetet, att man kan växa och lära sig av arbetet och att man upplever meningsfull växelverkan, sociala kontakter på jobbet. Juuti och Vuorela (2015 s 85) påpekar att då det talas om att främja välmående på arbetsplatsen måste människan ses som en helhet dit hör psykiska, fysiska och sociala välmående. En personal som är välmående har resurser och ork att skapa en kvalitativ småbarnspedagogik.

Intresse för ämnet pedagogiskt ledarskap som främjar personalens välmående har väckts under många års arbete inom småbarnspedagogiken, både som ledare och personal, samt studierna inom området ledarskap. Personalens ork och välmående har under senaste tiden varit mycket på tapeten då arbetsförhållanden ändrades i och med att Lag om småbarnspedagogik trädde i kraft år 2018 (Lag om småbarnspedagogik 2018). Därmed anser vi det viktigt att studera inom området för att kunna tänka om inom organisationer för att skapa en arbetsplats som stöder personalens välmående i arbetet.

Studien är ett beställningsarbete av en privat serviceproducent och med denna studie vill vi få kunskap om hurudan betydelse det pedagogiska ledarskapet har för personalens välmående inom småbarnspedagogiken. Studien genomförs som en kvalitativ undersökning. Studiens resultat kan användas till att utveckla ledarskap och eventuellt ge verktyg för att utveckla nya ledarskapsmönster som stöder personalens välmående på arbetsplatsen, även inom andra branscher än enbart småbarnspedagogik.

2 BAKGRUND

Grunderna för planen för småbarnspedagogik, den nationella föreskriften för småbarnspedagogik som är utgiven år 2018 av Utbildningsstyrelsen, säger på följande sätt om ledarskap inom småbarnspedagogiken:

”Ledarskapet påverkar i hög grad verksamhetskulturen och dess utveckling och kvalitet.” (Grunderna för planen för småbarnspedagogik 2018 s 29)

Inne på samma linje är Juuti och Vuorela (2015 s 8) då de menar att ledarskap är centralt för arbetsamfundets välbefinnande. Eftersom ledarskap anses som en viktig faktor för välbefinnande i arbetsamfundet beskrivs i följande kapitel det pedagogiska ledarskapet inom småbarnspedagogiken samt belyses på vilket sätt EU och Arbetshälsoinstitutet (TTL a) beskriver välmående.

2.1 Pedagogiskt ledarskap

Nivala (2002 s 199) beskriver att ett lyckat pedagogiskt ledarskap är beroende av en medvetenhet om vilka aspekter som ingår i det pedagogiska ledarskapet. För att ett pedagogiskt ledarskap ska lyckas och kunna utvecklas måste det pedagogiska ledarskapet som begrepp öppnas för alla delaktiga. Hujala et al. (2007 s 130–133) benämner och definierar fyra delområden inom småbarnspedagogikens ledarskap varav pedagogiska ledarskapet är ett. Ledarskap i vardagen är det konkreta ledarskapet som syns på arbetsplatsen bl.a. veckomöten, personalmöten. Även sådan konkret verksamhet, som utvecklingssamtal, för att försäkra personalens välmående och behov för fortbildning. Administrativa uppgifter är sådana administrativa uppgifter som berör koncernen eller organisationen, inte direkt verksamhet som berör barnets uppväxt och lärande. Administrativa uppgifter är som exempel statistik, anordnandet av organisationens verksamhet, organisering av resurser. Ledarskap är en helhet som innehåller både administrativa uppgifter och ledarskap i vardagen för att utveckla verksamheten mot en framtidsvision som ledaren har emedan pedagogiskt ledarskap

innehåller dessa ovan beskrivna tre element: att sköta de administrativa uppgifterna, människorelationerna och undervisning.

Hujala (2007 s 130–133) definierar pedagogiskt ledarskap på samma sätt som Nivala (2002 s 191). Båda menar att det pedagogiska ledarskapet innehåller en helhet av ledarskap just nu och även sådan ledarskapsverksamhet som utvecklar och för organisationen framåt. Fonsén (2014 s 16) påpekar att forskning påvisar att högkvalitativt pedagogiskt ledarskap behövs för att uppnå högkvalitativ pedagogisk verksamhet. Pedagogiskt ledarskap innebär att ledaren målmedvetet leder personalen mot en önskad riktning av pedagogisk verksamhet.

Hujala et.al. (2011 s 289) menar att en utmaning i det pedagogiska ledarskapet är att synliggöra grunduppgifterna och forma organisationens vision på så sätt att både ledare och personal tillsammans kan utveckla och utvärdera det pedagogiska ledarskapet utgående från grunduppgifterna och visionen. Enligt Fonsén (2014 s 105–106) är det nödvändigt för ledare inom småbarnspedagogik att ha verktyg för att leda såväl organisation som personal. Kunskaper om arbetsavtal och kommunens arbetssätt och riktlinjer är också viktigt att ha. Medarbetare förväntar sig att en ledare ska kunna stå upp till sin roll som ledare och ta ansvar för att diskutera och göra beslut över även besvärliga och obekväma saker. Detta innebär att en ledare förväntas ha vissa egenskaper som att kunna lyssna, diskutera, vara rättvis och handla jämlikt, målmedveten och stark. Dessutom bör en ledare ha förmåga att se in i framtiden och på så sätt kunna hitta nya lösningar till att utveckla arbetssamfundet och arbetsmodeller.

Enligt Grunderna för planen för småbarnspedagogik är det ledarens ansvar att skapa en verksamhetsmiljö där delaktighet och kommunikation värdesätts och utvecklas. Genom diskussion och öppen kommunikation skapas en gemenskap där medverkandes styrkor, tankar och åsikter beaktas. Kontinuerlig utvärdering och utveckling av verksamhet leder till att olika styrkor medvetandegörs och utnyttjas. De gemensamma målen för verksamhet och verksamhetsidén ska synas i vardagen och personalens olika kompetenser ska utvecklas och delas med de andra medlemmarna. (Grunderna för planen för småbarnspedagogik 2018 s 30–31)

2.2 Välbefinnande i arbetet

Välbefinnande i arbete innebär både den enskilda individens välbefinnande och hela arbetsteamets välbefinnande. Framförallt är det ett samarbete mellan individen och teamet så att alla kan känna att de lyckas i sitt arbete. Välbefinnande i arbete är svårt att definiera eftersom det inte är något konkret som betyder lika för alla människor. (Ojala & Ahonen 2005 s 28)

Endast ivriga, kunniga och på arbetsplatsen välmående människor uppnår resultat, anser Juuti och Vuorela (2015 s 161). Organisationerna behöver människor som är mentalt öppna, villiga att kontinuerligt lära sig och är fulla av kreativ kapacitet. Därav är det viktigt både ur mänsklig och samhällsekonomisk synvinkel att de som är i arbetslivet har bra arbets- och funktionsförmåga, anses det i Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2019. I dagens värld då resultatansvar talar i många organisationer, glöms det lätt bort att ta hand om människans välmående, menar Juuti och Vuorela (2015 s 161–162).

I social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2019 betraktas att för att förlänga tiden i arbetslivet måste både bestående- och tillfällig arbetsförmåga förebyggas. De största orsakerna till både bestående- och tillfällig arbetsförmåga är problem i rörelseorgan och psykisk ohälsa. Eftersom människan är en helhet så behövs fysiskt, psykiskt och socialt välmående människor för att uppnå dagens krav, tänker Juuti och Vuorela (2015 s 161–162). Det är viktigt att rikta förebyggande åtgärder till dessa problem. Hälsofrämjande ledarskap har betydelse då det talas om att minska arbetsförmåga och öka hälsa och välbefinnande. Främjandet av dessa är ett samarbete mellan många aktörer och ett välmående arbetssamfund uppstår inte av sig själv, det kräver insatser av organisationens ledning. (Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2019, Juuti & Vuorela 2015 s 161–162).

Enligt Falkenström (2013) och Grönlund och Stenbock-Hult (2014) upplever många ledare att de behöver få utbildning och mer kunskap om ledarskap för att vara en god ledare. Orvik et al (2013 s 848, 854) menar att det krävs ett värdebaserat ledarskap för ett hälsofrämjande och hållbart ledarskap inom hälso- och sjukvården. De påpekar att då

hälso- och sjukvårdsorganisationer har en personal med sådan kompetens som det är ökande brist på, är det allt viktigare att bilda en hälsofrämjande arbetsplats. Markkula anser att organisationer har två mål: personalens välmående och företagets resultat och produktivitet. Ledarskapets uppgift är att uppnå och hålla dessa två i balans (Peltola & Markkula 2018).

Ett hållbart ledarskap innebär enligt Erikssons (2011 s 52) studie att chefens kunskaper och färdigheter samt organisationens riktlinjer och strukturer är nödvändiga för en hälsofrämjande arbetsplats. Dellve et al (2007 s 475) påpekar att ett ökat förtroende för ledaren och den högre ledningen är direkt relaterat till närvaro på arbetsplatsen. Ledarens syn på och attityd gentemot arbetshälsa påverkar hög närvaro på arbetsplatsen. Då ledaren ser höga sjukfrånvaron som ett organisatoriskt ansvar snarare än ett individansvar ökar närvaro bland arbetstagare. Höjda ledarskapskunskaper är relevanta för närvaro på arbetsplatsen, understryker Dellve et al (2007 s 473). Med belöning och med erkännande för gott arbete ökar ledaren trivseln på arbetsplatsen. Orvik et al (2013 s 853) menar att en värdediskussion inom hela organisationen behövs för att uppnå en hälsofrämjande arbetsplats.

2.2.1 Arbetsförmågehuset

Välbefinnande i arbetet innebär enligt Arbetshälsoinstitutet att arbetet känns meningsfullt och löper smidigt samt att arbetsmiljön och arbetsgemenskapen främjar hälsan och stöder karriären. Om arbetsgemenskapens verksamhet löper smidigt och kompetensen utvecklas och attityderna är positiva tyder det oftast på att medarbetaren mår bra på sitt jobb. Om verksamheten för att upprätthålla arbetsförmågan och förebygga arbetsoförmåga utförs professionellt och på lång sikt hjälper det arbetstagarna att må bra i sitt arbete, vilket i sin tur förbättrar lönsamheten i företaget. (TTL a)

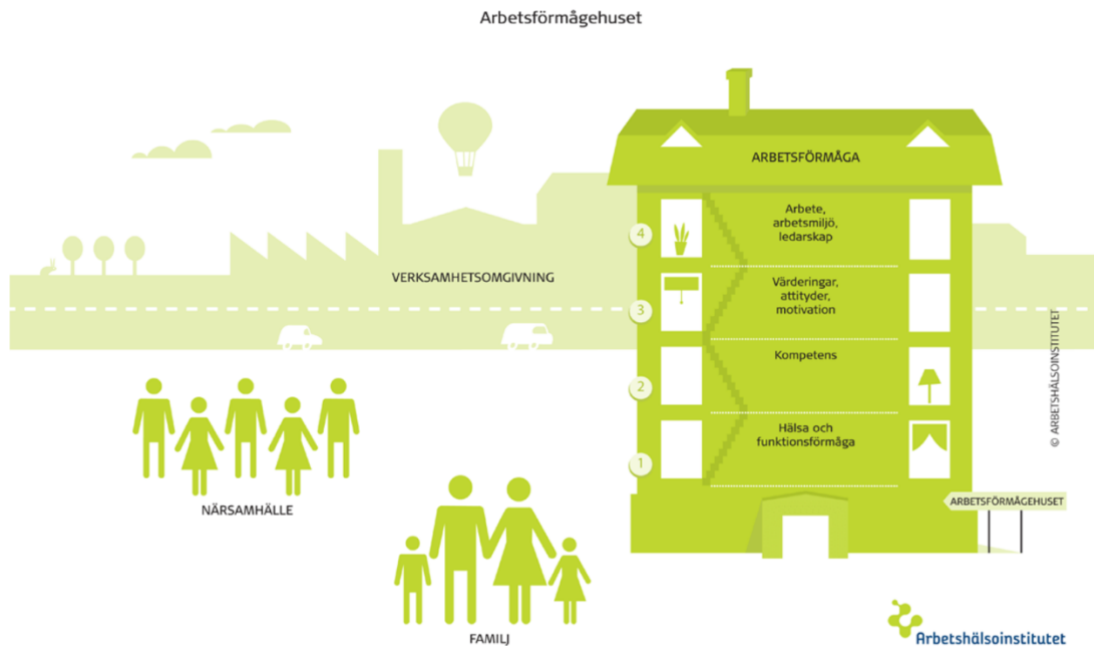


Bild 1. Arbetsförmågehuset (TTL a)

Arbetshälsoinstitutets arbetsförmågehus består av fyra våningar som leder till den femte våningen som är arbetsförmåga. Den första våningen består av hälsan och funktionsförmågan där den fysiska och psykiska funktionsförmågan tillsammans med hälsan bildar grunden för arbetsförmågan. Husets andra våning består av yrkeskompetens dit grundutbildning, yrkesmässig kunskap och färdigheter som ständigt bör uppdateras hör. I den tredje våningen finns värderingar, attityder och motivation. Den egna attityden till arbete ändras med åren och påverkar arbetsförmågan betydligt. Om attityden är positiv förstärker den arbetsförmågan medan om den är negativ inverkar den negativt på arbetsförmågan. Den fjärde våningen är arbetets våning. Till denna våning hör arbetsförhållanden, arbetsgemenskapen och organisationen. Också chefsarbetet och ledningen är central i denna våning eftersom ledarna har en plikt att utveckla arbetet, gemenskapen och förhållanden. (TTL a)

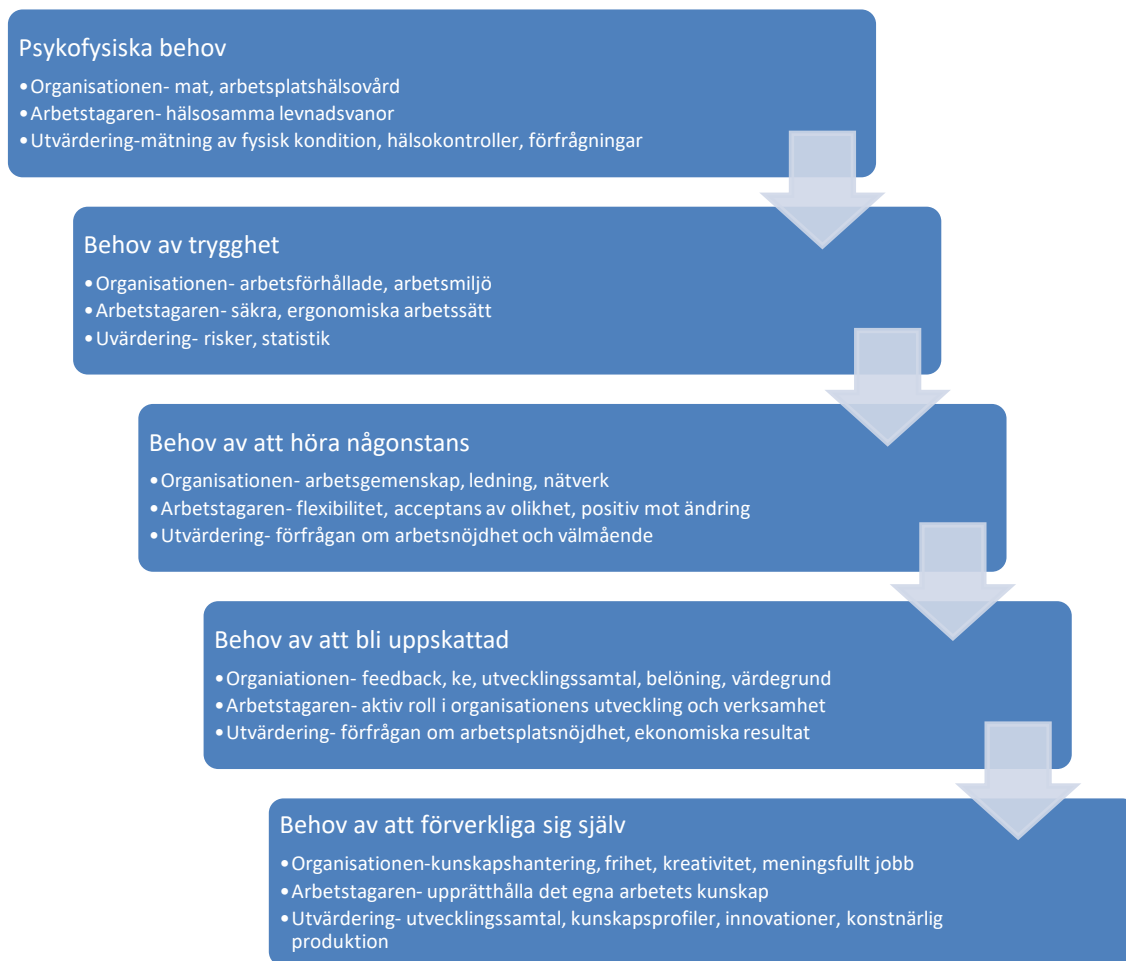
Arbetsförmågan består av en balans mellan människans resurser och arbetslivet. Arbetsförmågehuset fungerar då de olika våningarna stöder varandra, därutöver bör de olika våningarna utvecklas. Medan människan själv har huvudansvaret för de tre första våningarna, har ledningen det största ansvaret på den fjärde våningen. Det gäller att ha

ett bra samarbete på alla våningarna mellan de olika parterna för att kunna upprätthålla en god arbetshälsa. Arbetsförmågan påverkas också av släkt- och familjekrets, ansvaret för arbetsförmåga delas alltså mellan individen, företaget och samhället. (TTL a)

2.2.2 Arbetsvälbefinnandets trappsteg

Arbetskyddscentralen har utarbetat en bok om arbetsvälbefinnande där välbefinnandet delas upp i fem trappsteg. Trappstegen består av psykofysiska behov vilka är behovet av trygghet, behovet av att höra någonstans, behovet av att bli uppskattad och behovet av att få förverkliga sig själv. De olika trappstegen i sig är uppdelade i organisationen, arbetstagaren och utvärdering, alla dessa kan påverka arbetsvälmående (TTK).

Också Ojala och Ahonen (2005) delar upp arbetsvälmåendet i fem liknande nivåer enligt Maslows behovshierarki, men där poängteras också att den inre motivationen är viktig, utan den mår man inte bra på sin arbetsplats. (Ojala & Ahonen 2005 s 28–31).



Figur 1. Arbetsvälbefinnandets trappsteg

2.3 Europeiskt styrdokument

Sedan 1996 har European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) tagit målen med Ottawa-stadgan och varit först med utvecklingen inom hälsofrämjande på arbetsplatsen. Genom olika gemensamma initiativ utvecklade de kriterier för god praxis för Workplace Health Promotion (WHP) i medlemsstaterna. ENWHP underlättar informationsutbyte om främjande av hälsan på arbetsplatser i Europa. Dessa kriterier och praxis finns i Luxemburg deklARATIONEN. (ENWHP 2017).

Främjande av hälsan på arbetsplatsen (WHP Workplace Health Promotion) är enligt Luxemburg deklARATIONEN ett samarbete mellan arbetstagare, arbetsgivare och samhälle

för att förbättra välmående på arbetsplatsen. Välmående på arbetsplatsen kan uppnås genom att förbättra arbetsförhållanden, främja aktivt deltagande och stöda individuell utveckling. Arbetsvärlden ändrar sig ständigt och kommer att fortsätta ändras också i framtiden. De största problemen på arbetsplatsen inom den närmaste framtiden är bland annat att arbetsmiljön ändrar snabbt, ny teknologi, många olika arbetsförhållanden (fastanställd, deltidsanställd o.s.v.), en stor diversitet i frågan om ålder, kön, bakgrund, hög arbetslöshet. Förutom dessa kommer också kroniska sjukdomar, mentala problem och handikapp att öka. (ENWHP 2017).

För att vara ett framgångsrikt företag i framtiden behövs välmående friska arbetstagare. WHP spelar en stor roll för att företag skall kunna förbereda sig på dessa kommande utmaningar. Arbetshälsa och säkerhet OHS (Occupational Health and Safety) har traditionellt hållit arbetshälsan hög genom att förhindra olyckor och sjukfrånvaron. Det är klart att det inte enbart med OHS kan hindras alla de problem som kommer att finnas i framtiden. WHP är en modern företagsstrategi som syftar till att förebygga ohälsa och främja välbefinnande på arbetsplatsen. Luxemburg deklARATIONEN gjordes 1997 och alla länder i Europa har skrivit under den och gått med på att dela erfarenheter och tips för att uppnå ett högt välmående inom arbetslivet. (ENWHP 2017).

2.4 Tidigare forskning

Tidigare forskning söktes om ledarskap inom småbarnspedagogiken och om ledarskap som främjar välmående på arbetsplatsen. Först beskrivs sökprocessen och efter det kommer olika forskning och artiklar att tas upp i ett sammandrag.

Tidigare forskning inom området hittades på databaser som Google Scholar, Arto och Ebsco. Som sökord användes ”johtajuus AND varhaiskasvatus” samt ”well-being leadership”, ”wellbeing AND work” och ”arbetshälsa”. Dessa sök gjordes på engelska, svenska och finska. Även författarsökning gjordes på diverse databaser samt på universitetens databaser.

Nislin (2016) har undersökt hur daghemspersonalens arbetsvälmående, stresshantering och pedagogiskt arbete hänger samman. Undersökningen är en tvärvetenskaplig forskning som ger en ny syn på pedagogers välmående i arbetet genom att forskaren kombinerar mätning av stresshormonnivåer med en förfrågan till pedagogerna om deras välmående för att utvärdera kvalitet för pedagogik. Således uppmärksammas i studien även den specifika kontexten för småbarnspedagogiken.

Undersökningens syfte var att ta reda på hur personalen inom småbarnspedagogiken upplever sin ork i arbete, hurdana resurser de har och hurdana kraven på arbetsplatsen är. Utöver detta mättes också stresshormonen under arbetsdagen och under veckoslutet. Med forskningen ville också utredas hurdan kvalitet det pedagogiska arbetet inom småbarnspedagogiken har. Den centrala frågan var således hur pedagogerna själva upplever sitt välmående på arbetsplatsen och på vilket sätt det upplevda välmående samt det fysiologiskt mätbara arbetsvälmåendet och pedagogiken de utför förhåller sig till varandra. I forskningen deltog pedagoger som fungerade i barngrupperna som fostrare och lärare. Forskningen är en del av en större undersökning som gjordes i Helsingfors åren 2009 och 2012.

Forskningen påvisar att de flesta i personalen trivs på sitt jobb och upplever att det finns tillräckligt med resurser. Resultaten visar på att stöd av kollegor och förman är viktigt men att en inre motivation också är viktig. Den inre motivationen höjer välmående på arbetsplatsen i och med att den sprids bland personalen och på så sätt höjer de varandras arbetsmotivation.

Även om forskningen inte ger svar på fenomenens orsakssammanhang, kan det med hänsyn till tidigare forskning antas att i ett arbetssamfund där det finns respekt, stöd och uppmuntran upplever personalen mindre emotionell belastning. En annan faktor som stiger fram som betydande är känslan av autonomi, att få bestämma över sitt eget jobb och känna att arbetsuppgifterna går att hantera.

Resultaten påvisar en samhörighet mellan stressreglering och det pedagogiska arbetets kvalitet, speciellt teamarbetet, och resultatet bekräftar att reglering av stress inte är en individuell händelse utan främst beroende av den sociala atmosfären som finns på

arbetsplatsen. Den avgörande faktorn är på vilket sätt personalen kan stöda varandra och uppmuntra varann under utmanande tider. Således kan det antas att reglering av stress är starkt ett socialt och gemensamt fenomen.

Undersökningens resultat synliggör också att arbete inom småbarnspedagogik ingalunda är enbart stressfullt utan även belönande och inspirerande. Fastän förnyelserna i Finland inte ger en rosenröd bild av småbarnspedagogiken i framtiden eller av respekt för branschen, låter sig inte personalen föras och styras uppifrån. En stark yrkesidentitet behövs samt en professionell stolthet och en vilja att försvara det egna yrkets status, respekt och villkor för att utföra arbetet. På gruppnivå har pedagogerna bra förutsättningar att utveckla det pedagogiska arbetet och uppnå en känsla av betydelsefullhet. Klara uppdelningar av roller och arbetsuppgifter och ett arbetsamfund där reglering av stress sker tillsammans kan hjälpa till att bevara arbetets meningsfullhet och upprätthålla personalens ork i arbetet. (Nislin 2016).

Laakso (2015) har forskat på vilket sätt ledare kan stöda personalens ork i arbete. Undersökningen gjordes i Ylöjärvi kommun och i den deltog personalen och ledarna inom småbarnspedagogiken. Som forskningsfrågor var på vilket sätt ledarna upplever ork i arbetet, på vilket sätt personalen upplever ork i arbetet och på vilket sätt ledarna kan stöda personalens ork i arbete. Som syfte var att producera information om ork i arbetet, vad ork i arbetet innebär så både ledare och personal har samma uppfattning om fenomenet. Som syfte var också att utveckla redskap för ledarna för att kunna stöda personalens ork i arbetet. Forskningen är av kvalitativ ansats och material samlades in från 19 deltagare, både ledare och personal, som nerskrivna berättelser. Materialet analyserades enligt innehållsanalys.

Resultaten påvisar att ork i arbetet är ett tillstånd som påverkas av såväl fysiska som psykiska ting och även faktorer som är i förhållande till en själv och arbetet. Både ledare och personal ansåg att de måste orka och vara välmående för att kunna sköta jobbet bra. Ledarens företagsamhet och ledarskap uppfattades som en väldigt relevant och viktig faktor för att stöda ork på arbetsplatsen. För att stöda ork på arbetsplatsen innebär det att ledaren organiserar verksamheten och verksamhetsmiljön och skapar och upprätthåller en god arbetsgemenskap. Ledaren förväntas leda personalen väl vilket innebär att

ledaren lyssnar, uppmuntrar, deltar, ger feedback och behandlar alla i personalen jämlikt och rättvist. Ledare och personal delar uppfattning om vad ork i arbetet innebär. Eftersom ork är beroende på individens livssituation såväl i privata livet som i arbetslivet är det viktigt att följa med och uppdatera den gemensamma synen på ork i arbetet. Undersökningens resultat visar att effektiva metoder för att stöda ork i arbetet är att organisera verksamheten och verksamhetsmiljön, att skapa och upprätthålla en god arbetsgemenskap samt att behandla personalen väl. (Laakso 2015).

Grönlund och Stenbock-Hult (2014 s 36–41) har undersökt vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap och vilka möjligheter ledarskap har att påverka personalens arbetshälsa. Syfte med studien var att skapa kunskap om vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskapets villkor och möjligheter. Som forskningsfrågor var: Hur skall vårdpersonalen ledas så att deras arbetshälsa främjas och vilka är ledarskapets möjligheter att påverka arbetshälsan. Forskningen är kvalitativ och som metod användes fokusgruppintervju. Tillsammans 17 personer deltog i tre fokusgruppintervjutillfällen. Materialet från fokusgruppintervjuerna analyserades med manifest induktiv innehållsanalys.

Resultaten utgör tre domäner: hälsofrämjande ledarskap, ledarskapets möjligheter samt icke-hälsofrämjande ledarskap. Hälsofrämjande ledarskap innebär förståelse, mod och etiskt bemötande. Möjligheterna ledarskap har att påverka arbetshälsa är genom omsorg och växelverkan. Den tredje domänen, icke-hälsofrämjande ledarskap, är då ledaren har bristande moral och växelverkan samt gömmer sig bakom titeln. Resultaten påvisar att ur personalens synvinkel spelar ledarskapet en stor roll för personalens välmående och arbetshälsa. Resultaten tyder även på att ledaren bör få utbildning inom ledarskap, speciellt i etiska frågor, växelverkan och förståelse. (Grönlund & Stenbock-Hult 2014).

2.5 Sammanfattning av tidigare forskning

Resultaten talar för att ett ledarskap som skapar en tillitsfull miljö ökar välmående på arbetsplatsen. Då personalens kompetenser utnyttjas och de känner sig delaktiga i verksamheten och tilldelas ansvar frodas välmående. Ledarens behov av kunskaper,

speciellt inom växelverkan, lyfts fram. Även ledarens olika egenskaper synliggörs som viktiga faktorer i välmående på arbetsplatsen. En ledare förväntas ha vissa egenskaper som att vara omsorgsfull och bra växelverkan. Resultaten från tidigare forskning påvisar även att för att uppnå och upprätthålla välmående på arbetsplatsen så behövs det ett ledarskap som främjar det. Likaledes syns ett tydligt behov av att utveckla ledarskapskunskaper för att stärka dessa ledarkunskaper. Dock kan det inte frångås att individens betydelse i välmående på arbetsplatsen är stort, en ledare kan inte ensam öka välmående. En inre motivation som sprids inom teamet och lyfter på teamandan anses betydelsefullt.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Begreppen som är centrala i studien är ledarskap, den kontextuella ledarskapsteorin, teori om inre hälsa och ledarskap som främjar välmående. Kapitlet börjas med att förklara vad ledarskap är. Det är viktigt att förstå vilka faktorer som specifikt inverkar på ledarskap inom småbarnspedagogiken så därav behandlas även den kontextuella ledarskapsteorin och pedagogiskt ledarskap. Till slut kommer det att gås djupare in på området ledarskap som främjar välmående eftersom ändamålet med denna studie är att få kunskap om vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken.

Själva ordet ledarskap är ett svårdefinierbart ord på grund av att det inte finns enbart en enda definition eller överenskommelse om dess betydelse eller hur ledarskapet blir förstått eller bedömt, menar Waniganayake (2014 s 65). Juuti (2013 s 35) säger att det har forskats mycket inom området ledarskap, det kan påvisas vad ledarskap inte är, men inte ännu på vad ledarskap är. Känslan av att det är svårt att definiera vad ledarskap är beskriver den brytning ledarskapet ligger i, säger Ropo et al (2005 s 14). Dock påpekar Juuti och Vuorela (2015 s 8) att ledarskapet genomsyrar hela organisationens verksamhet och inverkar på atmosfären i arbetssamfundet samt kompetensutvecklingen och innehållet i arbetsuppgifterna. Således är det väldigt relevant på vilket sätt organisationen leds.

Ledarskap förknippas oftast endast med ledaren eller förmannen fast det i själva verket består av en process mellan förman, arbetstagare, kontext och uppsatta mål. I bästa fall får kunder de tjänster de vill ha om denna process fungerar bra, oftast går det inte så eftersom ledningen är för långt ifrån själva verksamheten för att känna till den. Detta beror på ett gammaldags sätt att tänka på organisationen. (Juuti 2013 s 13–14).

Bolman och Deal (2015 s 10) anser att vara chef och att vara ledare är två olika företeelser men dock lika viktiga båda två. De definierar chefskap som en roll där saker görs på rätt sätt emedan ledarskapet är att göra rätt saker. Om endera parten är starkare än den andra stjälp organisationen. Hujala et al. (2007 s 130) definierar begreppen ledarskap och att leda på liknande sätt: ledarskap betyder en position eller en titel emedan att leda betyder en verksamhet där ledaren får organisationen och dess medlemmar att sträva mot ett gemensamt mål.

Trots att det finns en hel del definitioner på vad ledarskap är råder det dock en enighet om att "ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande". Inom en organisation är avsikten oftast att få personalen att arbeta mot ett gemensamt mål, motivera dem till att prestera och att få dem att trivas. (Jacobsen 2012 s 388).

Bolman och Deal (2015 s 371) anser att med hjälp av fyra perspektiv kan ledarskap förstås bättre. De fyra perspektiven är strukturella, HR-, symboliska och politiska perspektivet. För att välja perspektiv innebär det en kombination av analys, intuition och konstnärskap. Varje situation måste analyseras och ledaren bör välja det perspektiv som passar bäst i just den specifika situationen. Resultatet eller lösningen på situationen visar sedan om valet av perspektiv var lyckat och till följande gång kanske ledare väljer ett annat perspektiv på basen av ny erfarenhet. Angelöw (2013 s 28-) beskriver det som att en ledare behöver en boxhandske på ena handen och en silkeshandske på andra handen. Boxhandsken behövs för tydlighet och silkeshandsken för relationer och omtanke. Utmaningen är att kunna bestämma när och hur mycket det behövs av de olika handskarna i olika situationer.

Anagrius och Hermelin (2013 s 8) menar att ledarförmåga har tre dimensioner. En ledare behöver ha vilja och energi att leda, insikt och självkänedom samt kunskap och

erfarenheter. En ledare som med sitt engagemang och med sin vilja röjer hinder för att uppnå mål, delar med sig sitt mod och vågande till sina medarbetare. Bolman och Deal (2015 s 408) och Falkenström (2013) pratar om samma fenomen då de beskriver att egenskaper som fokuserad, visionär, tillitsskapande och relation byggande knippas ihop med gott ledarskap. Juuti och Vuorela (2015 s 16) betonar betydelsen av att övergå från att leda saker till att leda människor.

Juuti (2011 s 154) beskriver ledarskap som en produkt på vad människan åstadkommit. Detta innebär att ledarskap är olika beroende på vilken tidpunkt det sker i och inom vilken organisation. Historia och kontext är avgörande för ledarskap. Sättet vi analyserar och förverkligar ledarskap leder till utveckling av ledarskapet. Även de krav som uppstår mellan gott ledarskap och det förverkligade ledarskapet inverkar på utvecklingen. På samma sätt beskriver Bolman och Deal (2015 s 406) ledarskap. De anser att ledarskap har under tiden utvecklats från ett individcentrerat begrepp till en mer komplex syn som innefattar såväl individen som relationer och kontext.

3.1 Pedagogiskt ledarskap

Då ledarskapet inom småbarnspedagogik undersöktes förr i tiden, undersöktes det endast på mikronivå. Nuförtiden, i och med stora förändringar i samhället, har det blivit alltmer viktigt att se ledarskapet som en mer mångfasetterad sak där också andra faktorer måste beaktas som påverkar ledarskapet. Ledarskapet påverkas av sociala situationer och av den operativa miljön såväl som av förväntningar och traditioner i samhället. (Hujala 2013 s 50, 54).

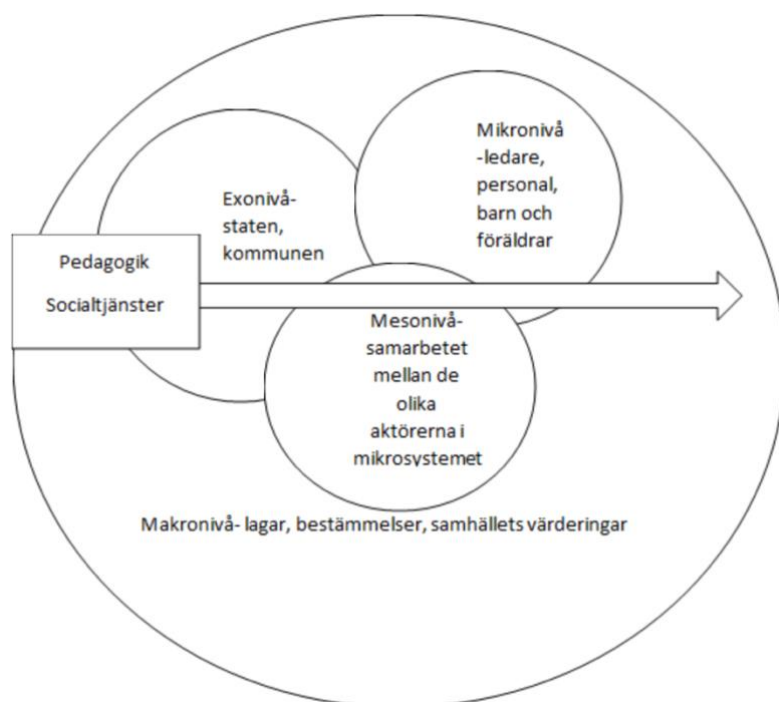
Då ledarskapsfenomenet undersöks inom småbarnspedagogiken fungerar den kontextuella ledarskapsteorin som en ram. Enligt den teorin är ledarskap ett socialt konstruerat, och tolkande fenomen. (Hujala 2004 s 54–55).

Den kontextuella ledarskapsteorin utgår ifrån Bronfenbrenners (1979) ekologiska teori. Teorin knyter ledaren an till sin verksamhetsmiljö och till småbarnsfostrans innehållsmening. Analys av ledarskapet i förhållande till en omgivning är inte en ny

tanke i sig, men tanken att omgivningen är en potentiell faktor när det gäller framgång inom ledarskapet kan ses som nytt. I den kontextuella ledarskapsteorin delas omgivningen upp i mikro- meso-, exo- och makrosystem.

Då det gäller ledarskapet inom småbarnspedagogiken är mikrosystemet den omedelbara näromgivningen, daghemmet eller enheten där ledaren jobbar. Till den hör alltså barnen, föräldrar, personalen och ledaren på daghemmet. När det gäller mesosystemet är det frågan om samarbetet mellan de olika aktörerna i den omedelbara näromgivningen, detta samarbete är en grund för att ledarskapet skall fungera. I exosystemet är det frågan om kommunen, staten och ledarens livskrets, som påverkar ledarskapet indirekt. I makrosystemet ingår samhällets värderingar och institutionernas struktur. (Nivala 1999. S 79–100; Fonsén, 2008 s 8; Hujala 2004 s 54–55).

För att ledarskapet inom småbarnspedagogiken skall fungera bra och främja välmående på arbetsplatsen behövs det samarbete mellan alla dessa nivåer. (Hujala 2013 s 52).



Figur 2. Den kontextuella ledarskapsteorin som bild (Nivala 1998, Hujala 2004)

Their (1994 s 42) menar att en pedagogisk ledare fungerar som en förebild för sina medarbetare. Genom att kommunicera med sina medarbetare delger ledaren sin kunskap och kompetens till dem. Ledaren är på så sätt själv aktiv i processen och är i ständigt

samarbete med sina medarbetare. En pedagogisk ledare är medveten om att det är människorna som skapar kvalitet inom alla områden. Därför förstår en pedagogisk ledare betydelsen av en inre hälsa såväl hos medarbetare som kunder. (Their 1994 s 43).

Their (1994 s 43) har utvecklat en teori om inre hälsa. Då alla i arbetsamfundet har en inre hälsa bildas en atmosfär där motiverande, kvalitetssäkrande och pedagogiska processer frodas. För att uppnå detta tillstånd behövs pedagogiska, etiska samt moraliska spelregler i arbetsamfundet. En inre hälsa hos människan innebär en jämvikt mellan tre områden: jag, omgivning och dynamik (se även figur 3).

1. Jag-dimensionen – I denna dimension är uppskattning, kompetens och ansvar centrala. Människan behöver få uppskattning och en känsla av betydelsefullhet och kompetens. En människa kan ta ansvar då hen känner sig värd det. Ansvar innebär även någon form av makt.
2. Omgivnings-dimensionen- I denna dimension är godkännande, social delaktighet, bemötande och en känsla av trygghet i omgivningen centrala. Trygghet medför en atmosfär där fel och misstag kan existera och de kan erkännas. Förståelse för regler och system i verksamheten och betydelsen av dem leder till att inget behov uppstår för människan att skada sin omgivning.
3. Dynamik-dimensionen- I denna dimension är dynamik i livet, utmaningar, mål och klara förväntningar centrala. Ett behov finns hos var och en att ha något att vänta på och att uppleva något mål som uppfylls. Människan måste få visa vad hen klarar av, sällan påvisas för höga krav, snarare för låga. Diffusa förväntningar i sin tur leder till stress.

En pedagogisk ledare är medveten om att kvalitet inom alla arbetsuppgifter försäkras genom att människan har en känsla av inre hälsa. Till en ledares uppgift hör att ta hand om människor. Detta är frågan om en människosyn, kunskapssyn, om värden och på vilket sätt arbetsrollen uppfattas.



Figur 3. Inre hälsa (modifierad ur Their 1994 s 43)

3.2 Hälsöfrämjande ledarskap

I Ottawa Charter for Health Promotion 1986 beskrivs hälsöfrämjande som en process för människor att öka kontrollen över och förbättra sitt eget välmående. För att uppnå en heltäckande hälsa måste en individ eller grupp känna igen och förverkliga sina mål, tillfredsställa sina behov och anpassa sig till sin miljö. Därför anses hälsa vara en vardaglig resurs och inte som ett mål som skall uppnås. Hälsa är ett positivt koncept som betonar sociala och individuella tillgångar samt fysiska förmågor. Förutsättningar för hälsa är fred, skydd, utbildning, mat, inkomster, stabilt ekosystem, hållbara resurser, social rättvisa och jämlikhet. För att förbättra hälsa måste dessa grundfaktorer tillfredsställas. (WHO 1986).

Främjande av hälsa innebär samarbete mellan alla parter, såväl regeringar, social-och hälsovård, frivilliga organisationer, lokala myndigheter, industri och media. På alla livsområden är människor med som individer, familjer och samfund. Professionella och sociala grupper och hälsovårdspersonalen har ett stort ansvar att anpassa samhällets

olika intressen för att främja hälsa. Strategier och program för att främja hälsa borde anpassas till enskilda länders och lokala områdens behov och kapaciteter genom att beakta olika sociala, kulturella och ekonomiska system. Att främja hälsa är mer än hälsovård. En hälsofrämjande politik innebär att känna igen hinder för hälsofrämjande politik i organisationer utanför social- och hälsovårdssektorn samt röja dessa hinder. Som mål är att det hälsosammare beslutet även är det enklare beslutet att ta för beslutsfattare. (WHO 1986).

Våra samhällen är komplexa och relaterade till varandra. Hälsa kan inte åtskiljas från andra mål. De oskiljbara kopplingarna mellan människor och miljö formar en grund för ett socioekologiskt närmandesätt till hälsa. Förändrande livs-, arbets-, och fritidsmodeller har en stor betydelse på hälsa. Arbete och fritid borde vara en resurs för hälsan. Arbetet borde hjälpa till att skapa ett hälsosamt samhälle. Främjande av hälsa skapar trygga, stimulerande, tillfredsställande och trivsamma levnads- och arbetsmiljöer. (WHO 1986).

Främjande av hälsa stöder personliga och sociala utvecklingen genom att delge information, hälsolära och förbättra levnadsvanor. På så sätt ökar människornas möjligheter att behärska sin egen hälsa och miljö och göra hälsofrämjande val. Det är nödvändigt att ge människor möjlighet att lära sig kontinuerligt genom livet, att förbereda sig på olika skeden i livet och att lära sig att handskas med kroniska sjukdomar och skador. Detta bör underlättas i omgivningar som skola, hem, arbete och samhälle. Hälsa skapas och levs hos människor i deras vardag; där de lär sig, arbetar, spelar och älskar. Hälsa uppstår genom att ta hand om sig själv och andra. Hälsa uppstår genom att kunna fatta beslut och ha kontroll över ens livsförhållanden, och genom att säkerställa att samhället man lever i skapar förutsättningar som gör det möjligt för alla medlemmar att uppnå hälsa. (WHO 1986).

Enligt Angelöw (2013) har man gått från att rehabilitera anställda till att försöka arbeta mera hälsofrämjande. Med hälsofrämjande arbete menar han att allting som görs på en arbetsplats syftar till att höja på välbefinnande och att fokusera på god hälsa och samtidigt uppmärksamma hälsorisker. Anställda bör dessutom kunna utveckla bra hälsorelaterade beteende. Angelöw (2013) listar tio faktorer som påverkar personalens

hälsa på arbetsplatsen. Dessa faktorer är; alla är ansvariga för sin egen hälsa, hälsofrågorna skall synliggöras och prioriteras, fokus skall ligga på vad som främjar hälsa, det skall finnas mätbara mål som ständigt skall följas upp, det som fungerar skall byggas vidare på, framgångar skall uppmärksammas, man skall utgå från de behov som finns, visa på strategiers mångfald, gott exempel skall inspirera och utbyte av hälsofrämjande insatser skall ske. (Angelöw 2013 s 140–143).

Inne på samma linje är Juuti och Vuorela (2015 s 157–160) då de anser att ett ledarskap som främjar hälsa innehåller samtliga faktorer. En ledare stöder personalens egna styrkor och kompetenser och uppmuntrar dem till att självmant lösa konflikter och utveckla verksamheten. En tillitsfull och öppen miljö som ledaren byggt upp tillsammans med personalen möjliggör detta. Genom att föra en öppen dialog med personalen strävar alla tillsammans till att skapa en ny framtid. En öppen och tillitsfull interaktion ger rum för olika tankar, åsikter och upplevelser. Förståelse för personalens styrkor och kompetenser och beaktandet av personalens mångfald stärker den gemensamma stigen mot det gemensamma målet och inger en tro på framtiden. Betydelsen av utvärdering av arbetet är klart för ledaren. En ledare vet att alla kan bära ansvar och alla har rätt att få ta ansvar över sitt arbete.

Arbetshälsoinstitutet (TTL b) har format kriterier för ett gott ledarskap för att organisationer ska kunna utvärdera och utveckla ledarskap. Kriterierna är inte tänkta att användas som stadgar eller som sig som en ledarskapsmodell. De är till för att komplettera verk samma ledarskaps- och utvärderingsmodeller genom att synliggöra olika perspektiv och frågor att tänka på i förhållande till ledarskap. Kriterierna är grupperade i fem områden: tillit och uppskattning, samarbete och nätverk, mångfald och individualitet samt förnyelse och delaktighet.

Tillit och respekt behövs för att människor ska kunna jobba tillsammans för ett gemensamt mål. Speciellt behövs dessa faktorer mellan ledning och personal. För att uppnå förtroende på arbetsplatsen innebär det att gemensamma mål uppsätts och nödvändig information finns till hands för alla. Ledningen delar samtidigt både ansvar och rättigheter till medarbetare. Alla medverkare inom organisationen fungerar på ett

etiskt sätt och det är tryggt att kommunicera öppet. Ledarskapet upplevs som rättvist och varje person uppskattas på arbetsplatsen.

Samarbete och nätverk betyder att ledning, personal och kunder samarbetar för att verksamheten uppnår resultat. Ett multiprofessionellt samarbete behövs och samarbetskunskaper bland alla parter uppskattas. Förfaringssätten beslutas och alla förbinder sig till att följa dem. Verksamheten i organisationens interna och externa nätverk är ändamålsenligt och målinriktat. Inom organisationens olika nivåer är kraven för politisk styrning och principer för ledarskap klara.

Mångfald och individualitet gäller att se mångfald som en naturlig rikedom som främjar utveckling av service, verksamhetsprinciper och kvalitet. Detta innebär att varje persons kunskaper, erfarenhet och bakgrund anses vara viktiga inom organisationen och dess verksamhet. Ledarskapet garanterar lika möjligheter, rättigheter, skyldigheter och behandling för alla samt stöder människors deltagande som har olika resurser och arbetsförmågor. Ledarskapet möjliggör arbetandet på ett flexibelt sätt.

Kunskap och utveckling försäkrar att organisationen är framgångsrik nu och i framtiden. Då organisationen förutspår hurdan kompetens som behövs i framtiden och bereder strukturerade och ändamålsenliga möjligheter för att uppnå den kompetens som behövs påverkas även personalens välmående i en positiv mening. Arbetet och arbetsfördelningen stöder inläring och utveckling och inom arbetsamfundet ges kontinuerlig feedback för att utveckla verksamheten. Det är var och ens ansvar att utveckla och dela med sig av sin kunskap.

Förnyelse och delaktighet sker genom samarbete mellan olika parter där individuella erfarenheter utbytes. Genom delaktighet ses inte förnyelsen som ett hot utan som en inspirerande förändring. Detta betyder att personalens kunskaper, idéer och erfarenheter tas i hänsyn vid förnyelse. Servicebrukarnas erfarenheter och expertis utnyttjas för att utveckla verksamheten. Ledningen och förmännen uppmuntrar personalen att prova på nya verksamhetsmodeller. Ledningen koordinerar förnyelsen och ansvarar för distribuering av den. Då förnyelsens inverkan utvärderas uppföljs personalens välmående. (TTL b).

I WHO:s charter (1986) beskrivs hälsa som en angelägenhet som berör alla, regeringar likaväl som individen. Den kontextuella ledarskapsteorin skildrar samarbete mellan olika aktörer i kontexten småbarnspedagogik där ledarskapet ses som en social och tolkande företeelse. Samarbete mellan de olika aktörerna som verkar inom småbarnspedagogik eller har ett samarbete med småbarnspedagogiken är relevant för ett hälsofrämjande ledarskap (Hujala 2013 s 50, 54). Således beskriver den kontextuella ledarskapsteorin främjande av hälsa i ett större koncept emedan Theirs (1994 s 43) teori om inre hälsa beskriver vilka behov en människa har för att inre hälsa uppnås. För att en människa ska vara välmående måste de olika dimensionerna, jag-, omgivnings-, och dynamik-dimensionen, bli uppfyllda. Angelöw (2013) och Juuti (2013) menar att det finns olika faktorer som påverkar hälsa på arbetsplatsen. Dessa faktorer syns i Arbetshälsoinstitutets (TTL b) kriterier för ett gott ledarskap som stöder välmående i arbetssamfund. Således behöver människan få känna sig viktig, få ta ansvar över sig själv och sin omgivning samt ha ett gott tillitsfullt samarbete med de olika aktörerna som finns i samhället. Ledarskapet ses som en faktor som kan synliggöra och påverka denna balans mellan individens och de olika aktörernas samarbete för att uppnå ett välmående arbetssamfund.

4 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGORN

Syftet med denna studie är att undersöka vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för främjandet av välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken. Personalens åsikter intresserar oss eftersom tidigare forskning är främst gjord utgående ur ledarnas synvinklar och erfarenheter. Förutom ledarna gavs all personal inom småbarnspedagogiska enheterna möjligheten att delta i studien. Urval av informanter och enheter beskrivs noggrannare i kapitel 5.1.

Utgående från syftet har följande frågeställningar formulerats:

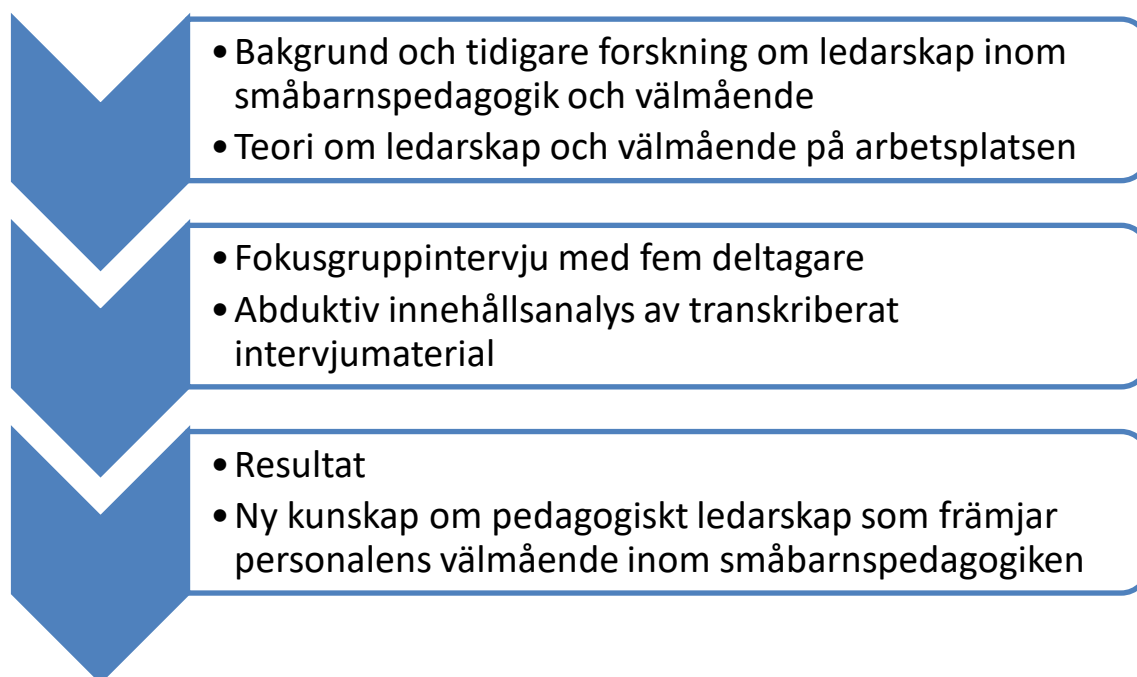
- Vad anser personalen att välmående på arbetsplatsen är?
- På vilka sätt kan en ledare främja välmående bland personalen?

Syftet är utformat enligt resultat från tidigare forskning som påvisar behovet av att utveckla ledarskap som främjar personalens välmående inom småbarnspedagogiken. Resultaten är sammanfattat i kapitel 3.3.

5 METOD OCH GENOMFÖRANDE

Enligt Hirsjärvi et al (2000 s 152) är den kvalitativa forskningens utgångspunkt att beskriva det verkliga livet så omfattande som möjligt. Eftersom syftet med denna studie är att undersöka vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken är det rätta metodvalet kvalitativ undersökning. Genom fokusgruppintervju och en abduktiv innehållsanalys av materialet sökes svar på frågorna.

Bearbetningen av intervjumaterialet synliggörs för att få en insikt om intervjumaterialet som sedan analyserades. Analys samt etiska överväganden behandlas också för att påvisa arbetsprocessen.



Figur 4. Forskningsprocessen

5.1 Urval av informanter och enheter

Då en forskning är av kvalitativ art är det viktigt att informanterna har en stor kunskap om området som forskas. Således är det relevant att urval av informanter är uttänkt och specificerat. (Tuomi & Sarajärvi 2018b s 73).

Undersökningen är ett beställningsarbete av en privat serviceproducent och därav var det naturligt att urval av informanter gjordes bland serviceproducentens enheter. Serviceproducenten har småbarnspedagogiska enheter där verksamhetspråket är svenska, finska eller engelska. Tillsammans har enheterna 41st i personal. Val av enhet grundar sig på språkkriterier samt på geografiskt läge. Av enheterna valdes ut 8 enheter som lämpade sig för vår undersökning. Dessa 8 enheter har som verksamhetspråk svenska och finska och de befinner sig i huvudstadsregionen. De daghem som exkluderades hade engelska som verksamhetspråk eller låg för långt borta från huvudstadsregionen. Språkvalet grundar sig på att intervjutillfället kändes bäst att utföra på svenska och finska för att undvika uppfattningsfel på grund av att moderatorerna inte har utmärkta kunskaper i engelska. Val av det geografiska läget på enheterna talade för att deltagarna hade relativt smidigt att komma till intervjutillfället.

Trost (2010 s 141) påpekar att vid kvalitativ forskning är det viktigt att få fram variationer av den homogena population som intresserar forskaren. Därav stöds vårt val av att de olika yrkesgrupperna inom småbarnspedagogiken, lärare, barnskötare och biträden, blir representerade i forskningen. De som är i ledarroll exkluderas eftersom vi vill undersöka om ledarskap som främjar välmående på arbetsplatsen ur personalens synvinkel.

Vi skickade ut ett informationsbrev per e-post till verksamhetschefen som distribuerade brevet till de utvalda åtta enheterna. Personalen från varje enhet valde ut en frivillig bland dem som önskade delta i undersökningen. Deltagarantalet i undersökningen blev sammanlagt 5 personer från olika enheter, 4 lärare och 1 barnskötare. Fokusgruppintervjutillfället hölls en måndag förmiddag kl. 9.30-11. Innan själva intervjun började presenterade vi, moderatorerna, oss själva och påminde om temat för intervjutillfället. Deltagarna påmindes även om frivillighet att delta och blanketter för

samtycke av deltagande samlades in av respektive deltagare. Språket för fokusgruppintervjun fastställdes till finska eftersom största delen av informanterna var finskspråkiga.

Då intervjun började sattes bandspelaren igång. Moderatorerna höll sig till intervjuguiden men efter varje fråga upprepade moderatorerna en sammanfattning av deltagarnas svar för att få åsikterna och tankarna bekräftade. Några följdfrågor ställdes så diskussionen löpte vidare.

ENHET	LEDARE/LÄRARE	LÄRARE	BARNSKÖTARE	BITRÄDE/ KÖKSBITRÄDE
A	1	1	3	1
B	1		3	-
C	1		3	1
D	1	2	3	2
E	1	2	2	1
F	1		3	-
G	1		3	-
H	1		3	-
Sammanlagt	8	5	23	5
Deltagare		4	1	

Tabell 1. Tabell över personalsammansättningen i enheterna som kontaktades samt personalsammansättningen som deltog i intervjutillfället.

Efter intervjutillfället transkriberades materialet noggrant och översattes till svenska. Båda moderatorerna utförde transkriberingen och översättningen och kontrollerade varandras skrifter för att undvika misstolkningar. Transkriberingen var arbetsdryg att utföra eftersom inspelningens kvalitet inte alltid var så bra. En del av deltagarna talade med en svagare och mer otydlig röst än de andra så på en del ställen av intervjun var det svårt att kunna tyda vad som sades.

5.2 Fokusgruppintervju

Fokusgruppintervju som metod valdes eftersom metoden är ett effektivt sätt att samla information och synpunkter från flera personer samtidigt om temat som är centralt i undersökningen. Fokusgrupp är en form av gruppintervju där man samlar informanter för att diskutera ett eller flera teman där målet dock inte är att försöka hitta lösningar eller att vara av samma åsikt, utan att hitta olika uppfattningar. Metoden kan dessutom verka mindre hotfull eftersom det finns flera informanter på samma gång på plats. Eftersom vårt ämne lätt kunde få en negativ ton ansåg vi att en diskussion i grupp kunde kännas tryggare för deltagarna. (Krueger & Casey 2000 i Tjora 2012 s 95; Wibeck 2010 i Tjora 2012 s 95; Hirsjärvi et al 2000 s 197).

Fokusgruppsintervjuer är oftast benämningen på grupper av måttlig storlek, i regel 6–10 informanter. Deltagarna i en fokusgruppintervju har vanligen samma bakgrund och deltagarna antas ofta också ha liknande erfarenheter. Deltagarna i vår undersökning var fem och de alla hade samma erfarenheter eftersom de jobbar inom samma koncern i liknande uppgifter. I en fokusgruppintervju handlar undersökaren som moderator som försöker få alla hörda men ändå styra diskussionen så litet som möjligt. Vi fungerade som moderatorer och hade en intervjuguide och vi strävade till att styra diskussionen så lite som möjligt. På en del frågor måste vi dock ställa följdfrågor för att leda diskussionen vidare. (Yin 2013 s 144; Patel & Davidson 2003 s 24).

Fördelen med intervju är att det är en flexibel metod att samla så mycket information som möjligt om ämnet som forskas och få in mera spontana åsikter i den interaktion som uppstår mellan informanterna under tillfället. En intervju ger spelrum genom att forskaren kan byta ordning på intervjufrågorna vid behov och upprepa frågan, klargöra svaret och korrigera missförstånd eftersom forskaren diskuterar med informanten. (Tuomi & Sarajärvi 2018b s 63; Morgan 1988 i Tjora 2012 s 95).

Vi strävade till att få så mycket information om ämnet som möjligt och ha en möjlighet att klargöra svaren för att undvika missförstånd. Vid intervjutillfället användes en intervjuguide som ram (bilaga 4) och intervjuguiden levde efter behov under diskussionen.

5.3 Abduktiv innehållsanalys

Innehållsanalys är en grundläggande metod som kan användas i alla traditioner för kvalitativ forskning, säger Tuomi och Sarajärvi (2018b s 78).

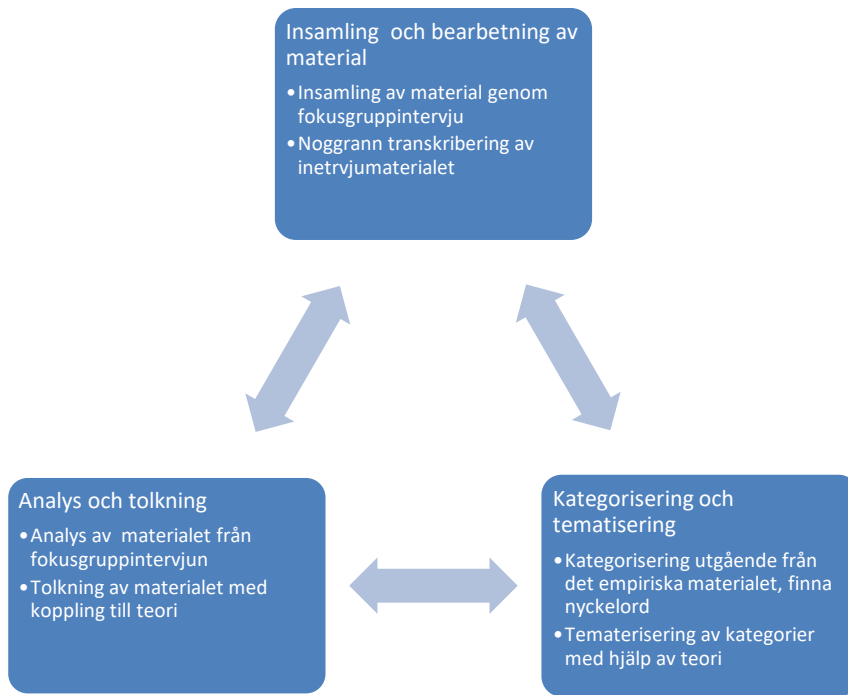
Inom kvalitativ analys finns det tre olika tillvägagångsätt; induktiv, deduktiv och abduktiv. Tuomi och Sarajärvi (2018b s 80) beskriver materialbaserad analys som en strävan till att skapa en teoretisk helhet av det insamlade materialet. En induktiv analys betyder att analysen utgår enbart från materialet medan en deduktiv analys styrs av teoretiska ramar. Abduktiv analys innebär att materialet analyseras och i något skede av processen tas koppling till teori med.

Då intervjun är slutförd ska materialet bearbetas, analyseras och tolkas. Tre steg kan särskiljas i bearbetningen av data:

1. Samla in material
2. Analysera data
3. Tolka materialet med hjälp av teori

Dessa tre steg löpte in i varandra för redan då insamling av material skedde påbörjades en analys och tolkning samtidigt. (Trost 2010 s 147, Hirsjärvi et al 2000 s 207–208, Tuomi & Sarajärvi 2018b s 81).

I denna studie har vi använt oss av en abduktiv innehållsanalys då vi analyserat transkriberat intervjumaterial och relaterat materialet till teori om ledarskap och välmående.



Figur 5. Abduktiv innehållsanalysprocess

Ur det transkriberade materialet steg upp viktiga meningsbärande enheter, som till följande kategoriserades och sedan grupperades till teman. Exempel på detta i tabellen nedan.

Meningsbärande enhet	Kategori	Tema
Våga säga till Tar tag i saker	trygghet	Ledaren skapar ett tillitsfullt arbetsamfund
Rättvisa är viktigt Samma regler gäller alla	rättvisa	
Tror på sina arbetare	förtroende	

Tabell 2. Tabell på kategorisering och tematisering

5.4 Etiska övervägande

Enligt de allmänna etiska riktlinjerna styrs alla forskare av följande etiska principer som även existerar i vår forskning. Vi respekterar deltagarnas självbestämmanderätt, vi undviker att ta onödiga risker eller förorsaka skador med vår forskning och vi respekterar olika kulturer samt deras seder och arv. (jfr TENK 2019 s 28)

Att följa de centrala utgångspunkterna för god vetenskaplig praxis ur ett forskningsetiskt perspektiv är viktigt eftersom det försäkrar att forskningen är etiskt godtagbar och tillförlitlig och resultatet är trovärdigt. Detta innebär att vi i forskningen är hederliga, omsorgsfulla och noggranna i både dokumentering och presentation av resultat samt i bedömning av undersökningar och undersökningresultat. Forskningsmetoden, fokusgruppintervju, som vi använt i studien fyller kriterierna för vetenskaplig forskning och är etiskt hållbar. Innan själva forskningen påbörjades anhöll vi om forskningslov av organisationen där forskningen utförs och ingick ett avtal med dem. Vi skickade ut ett informationsbrev (bilaga 1) till daghemmen som skulle delta i forskningen där vi berättade om vem vi är, innehållet i forskningen, på vilket sätt forskningen utförs, hur materialet samlas in och vad som görs med det insamlade materialet efter att forskningen är slutförd. I brevet påpekades att deltagandet i fokusgruppintervjun är frivilligt och att deltagaren har rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Deltagarna informerades om att de även i efterskott har möjlighet att ta kontakt med oss om frågor om intervjun eller deltagandet i intervjun uppstår. (jfr TENK 2012 s 18; jfr TENK 2019 s 29–30).

Samtycket till deltagande i forskningen bad vi skriftligt (Bilaga 2). Informerat samtycke innebär att personerna som deltar i undersökningen informeras om syftet med studien och vilka risker och fördelar det kan uppstå vid deltagandet i intervjun. I samtycket förklarades också att det är frivilligt att delta i forskningen och att deltagande kan avbrytas på begäran när som helst och att intervjun bandas in. (Kvale & Brinkmann 2009 s 87)

Trost (2010 s 45) anser att fokusgruppintervju för med sig extra etiska problem då det är frågan om en grupsituation där alla tar del av varandras åsikter och erfarenheter. Då vi

frågade personalen om deras åsikter om ledarskap var det viktigt att påpeka betydelsen av tystnadsplikt för att alla skulle våga säga sin åsikt i grupsituationen. I TENK (2019 s 32) påpekas att det viktigaste som styr behandling av personliga uppgifter i forskningen är systematik, ansvarsfullhet och lagenlighet. I början av intervjun samlades in endast sådana personliga uppgifter som är relevanta för forskningen. På intervjutillfället frågades namn och yrkesroll men de kommer inte att synas i det slutliga arbetet på så sätt att personerna är igenkännbara.

6 RESULTAT

Resultatet från den abduktiva innehållsanalysen av fokusgruppintervjun presenteras som löpande text med citat som exempel. Resultatet presenteras utgående från frågeställningarna, 1) Vad anser personalen att välmående på arbetsplatsen är? och 2) På vilka sätt kan en ledare främja välmående bland personalen?

6.1 Välmående på arbetsplatsen

Välmående på arbetsplatsen betyder för informanterna psykiska faktorer. De fysiska faktorerna kom inte upp i diskussionen överhuvudtaget. Som teman steg upp styrelsens stöd, bra teamanda, samarbete och att det känns bra att komma på jobb och gå därifrån. I sin helhet var informanterna överens om vad välmående på arbetsplatsen betyder för dem. En informant beskrev välmående på arbetsplatsen på följande sätt:

“Jag upplever det som så att det känns bra att komma på jobb, att man inte får ångest och börjar tänka på jobbet redan kvällen före, att det känns bra att komma på jobb”

Även att kunna lämna jobbet kvar på arbetsplatsen då arbetsdagen tar slut ansågs vara en viktig faktor för välmående. Som en annan informant uttryckte sig:

“.. och att man kan lämna jobbet, att man inte behöver fundera på det så mycket där hemma”.

Sociala faktorer som teamanda och relationerna till familjerna ansågs även påverka välmående. Familjernas roll och fostringsgemenskapen togs upp i diskussionen och informanterna ansåg att hur personalen bemöter familjerna syns i hur familjerna bemöter dem tillbaka.

”Bra teamanda och sen förstås har föräldrarna en stor roll, men dom kan man inte välja, men det vi ger får vi nog tillbaka”

En brist på teamanda och kommunikation ansågs försämra välmående på arbetsplatsen och försvåra det dagliga arbetet. En informant förklarade detta kort och koncist:

”Det fungerar inte om det inte finns en bra teamanda och allt det andra, då blir det försvårat”

Även stöd av styrelsen ansågs som en viktig del av välmående på arbetsplatsen. Ett positivt och uppmuntrande stöd inger en känsla av trygghet för personalen.

”Och sen förstås så hör en bra styrelse dit, att man får bra och positivt stöd också uppifrån, att de stöder oss”

6.2 Ledarskap som främjar välmående

Enligt informanterna inverkar ledarskapet på välmående på arbetsplatsen. Ur materialet steg följande teman fram; ett tillitsfullt arbetssamfund, samarbete och kommunikation, mångfald och individualitet som resurs, yrkeskunskap och kompetens och ledaren som coach.

6.2.1 Ledaren skapar ett tillitsfullt arbetssamfund

Ledaren behöver skapa ett tillitsfullt arbetssamfund där kommunikationen och samarbete fungerar. Under intervjun kom det upp att det är viktigt att ledaren har förtroende och visar hänsyn till sina medarbetare. Det upplevdes som att det är viktigt att både ledare och det egna teamet är öppna och har tillit för varandra.

En informant uttryckte sig på följande sätt:

”Att det finns en tillit, att ledaren vågar dela med sig arbetsuppgifter och litar på att de blir gjorda, fastän arbetssättet är annorlunda så kan resultatet vara lika bra. Att våga lita”

En viktig faktor som diskuterades är betydelsen av att ledaren inger trygghet åt m. Att de vågar tala öppet med ledaren om de har oro och att ledaren lyssnar och tar bördan på sina axlar. Dessutom ansåg informanterna att det är viktigt att känna att ledaren har förståelse för det personalen säger och känner.

”Om man har något så att förhållandet till ledaren är sådant att man vågar säga att hej, nu trycker de här mig eller jag märkte att jag inte har kunnat sova på ett par nätter, att jag har tänkt på det här och det här, att det finns öppenhet”

En annan informant uttryckte sig på följande sätt vilket även påvisar en medvetenhet om ledarens roll och ansvar för att personalen mår bra och känner sig trygga:

”Tar tag i saker så teammedlemmarna får den känslan att de inte behöver bekymra sig, att de på natten kan sova i lugn och ro fastän ledaren nödvändigtvis inte gör det”

Enligt informanterna skall ledaren vara rättvis och behandla alla på lika sätt. Det talades om betydelsen av att ledaren håller fast vid gemensamma överenskommelser genom att vara lugn och konsekvent.

”Lugn och konsekvent på ett mjukt sätt men ändå så att samma regler gäller alla”

Och en annan stämmer in för att betona betydelsen av att ledaren är rättvis:

”Rättvisa är viktigt”

En viktig faktor är att personalen har förtroende för sin ledare, att de vågar säga till om något känns svårt och trycker en. Det kom också upp förtroendet åt andra hållet, ledaren

bör lita på sina arbetare. I de enheter där ledaren inte alltid är närvarande krävs det ännu mera förtroende för att verksamheten och vardagen skall fungera. Speciellt i sådana situationer som är lite oklara ansågs förtroende och tillit som extra viktiga.

”Jag igen upplever det så att när förmannen inte är fysiskt på plats i vårt hus så måste hen ha högt förtroende att allting ändå fungerar, det är ljuvligt men sen när det kommer någon situation så måste man kunna förklara väldigt exakt och öppna vad det var som hände. Saker som händer ofta t.ex. i teamet är svåra att förklara när det bara är min egen synvinkel som kommer fram., så man måste liksom lite vara som extra ögon åt förmannen och rapportera familjer extra tydligt. Det är ändå förmannen som tar kontakt i problemsituationer, så man måste väldigt exakt berätta situationen, så det är alltid lättare om hen har varit på plats mera, men det är inte alltid möjligt. Det kanske inte är negativt, men annorlunda”

6.2.2 Ledaren kan samarbeta och kommunikationen fungerar

I detta tema kunde viktiga kategorier som teamanda, en fungerande kommunikation och ledaren som en del av teamet lyftas fram. Informanterna ansåg att alla dessa behövs för att samarbete skall fungera på arbetsplatsen.

Under intervjun kom det väldigt ofta upp hur viktigt det är att informationen når alla på samma gång, och att det är viktigt att ledaren skickar ut informationen till alla även om hen inte fysiskt finns på plats, för att personalen inte skall känna sig kraftlös när föräldrarna pratar om något de inte har hört om. Som redskap använder enheterna bland annat Whatsapp. Det poängterades att man ändå inte behöver svara utanför arbetstid och att akut information kommer via andra forum. Kommunikationen blev allt viktigare på de enheter där ledaren inte alltid är fysiskt på plats.

”Whatsapp grupperna och andra forum är väldigt behändiga nuförtiden. Alla får infon på samma gång. Även om man inte är fysiskt på plats så kan man dela viktig information som gått ut till föräldrarna, så alla vet när vi går ut till parken på eftermiddagen vad föräldrarna pratar om och om det är något de frågar så hänvisa

dem till förmannen. Det blir inte så att kan du berätta till den och den och så är den femte versionen något helt annat och så blir det trasiga telefonen effekt”

Informanterna ansåg att ledaren även skall veta vilken information som ges teamet och i vilket skede. Eftersom en ledare har en stor mängd information så bedömdes det också vara viktigt att ledaren har förståelse för vilka uppgifter och ärenden som bör delges teamet för att bära teamet framåt.

Ger arbetsro åt teamet. Det är många saker en ledare vet men vet också vilka saker som skall delges teamet, vilken information som gynnar teamet”

Informanterna poängterade också betydelsen av kommunikation och dialog fungerar, både inom teamet och mellan ledaren och teammedlemmarna. En öppen diskussion teammedlemmarna emellan och inte så att ledaren talar och personalen lyssnar åberopades. Informanterna berättade att det genast märks om dialogen inte fungerar mellan ledaren och medlemmarna inom teamet genom att samarbetet inom teamet brister.

”Det är verkligen svårt att sköta teamarbete om kommunikationen inte fungerar”

Personalen är de som är ute på fältet och fungerar i vardagen, det är de som har den verkliga informationen om arbetet och arbetsplatsen. Därför är en viktig faktor att ledaren verkligen lyssnar på personalen så att hen får den aktuella informationen om vad som händer under dagen och kan stöda personalen på basen av den informationen.

”Det är just A och O att ledaren lyssnar på personalen för det är ju vi som är dagligen där och om vi har något att säga så ska det tas på allvar och göra något åt saken.”

6.2.3 Ledaren ser personalens mångfald och individualitet som en resurs

Informanterna poängterade betydelsen av att få vara sig själv i teamet och att alla respekterar varandras olika arbetssätt.

De personliga resurserna togs upp i diskussionen och informanterna var överens om betydelsen av att ledaren tar i beaktande de personliga resurserna som personalen har och att de resurserna används i arbetet. Dock upplevdes det även viktigt att förmannen beaktar att personalens resurser inte alltid är på så hög nivå. Empatiförmåga kom upp som en viktig egenskap hos en bra ledare, en ledare med bra empatiförmåga kan ta i beaktan också då man har en svårare livssituation

”Och jag upplever det åtminstone att en bra ledare tar i beaktande de personliga resurserna och drar nytta av dem. Men också så att om det är en jobbig tid i ens liv så att resurserna inte kan utnyttjas så beaktar också det.”

Att förmannen ser mångfalden som en resurs i teamet och uppmuntrar teammedlemmarna att förstå varandra och komma överens var en viktig poäng. Det talades också om att man ofta jobbar med människor med mycket olika arbetssätt, och att man måste kunna beakta och godkänna varandras arbetssätt. Bemötande och accepterande av olika personligheter för att hitta den gyllene medelvägen så att vardagen fungerar ansågs vara av betydelse.

”Kanske det att man kan vara utav olika åsikter om saker och ting men ändå kunna diskutera om dem och komma med olika alternativ om något inte fungerar. Man kan vara utav olika åsikter men ändå måste saken skötas på något sätt, att man finner den gyllene medelvägen.”

6.2.4 Ledarens yrkeskunskap och kompetens syns i vardagen

Informanterna förväntar sig att ledaren bär ansvar så att teamet kan sköta sitt jobb i lugn och ro och vila upp under fritiden. Det kom många gånger upp hur viktigt det är att kunna vila upp under fritiden och lämna arbetet på arbetsplatsen och kunna lita på det att ledaren sköter de saker som behov göras. Ledarens kompetens och förmåga att ge feedback ansågs som viktiga faktorer.

En ledare måste enligt informanterna bära ansvar men även kunna dela ansvar med teamet. Med att dela ansvar delas även arbetsbördan vilket inverkar direkt på

välståndande. Även att kunna välja vilka uppgifter som görs när ansågs ha en betydelse. Eftersom vardagen inom småbarnspedagogiken anses hektisk stiger betydelsen av prioritering starkt fram. En informant uttryckte delning av ansvar på följande sätt:

” Att dela ansvar med andra, att inte själv hålla tag i allting. Jag tänker på att kunna prioritera, att sköta de viktiga och brådskande ärendena först och inte låta andra vänta och sköta ärenden som är på tapeten först om tre dagar utan att sköta de uppgifter sen då de är aktuella. Ganska hektisk är vår vardag så då märker man hur viktigt det är att kunna prioritera väl, annars samlar det mycket stress åt andra.”

Att förmannen är utbildad och litar på vad hen gör var också viktigt. Under intervjun kom också ledarens egen yrkeskunskap upp, informanterna ansåg att det snabbt syns i vardagen om ledaren inte är yrkeskunnig och litar på sin egen yrkeskunskap. En brist i ledarens kompetens eller en brist i tron på sin kompetens syns i vardagen som en försvarande faktor då personalen inte vet hur de ska handla i olika situationer.

”Jo, professionalitet/yrkeskunskap och tillit det egna agerande. Det syns nog för resten av teamet om ledaren tvekar och ifrågasätter sina egna beslut och hela tiden söker försäkran för sitt handlande annanstans. Jag har mycket lättare att agera då det sägs att saken är så här istället för att ge för många olika alternativ varav jag ska välja något av dem. Att det kommer rakt men mjukt.”

En annan informant sade följande om ledarens kompetens som även uttrycker starkt behovet och förväntan av att ledaren litar på sin kompetens och kan stå bakom sina beslut och motivera dem:

”Jag fundera ännu på det där med egenskaper att utbildning och yrkeskunskap måste vara stark så att de kan motivera ”

Informanterna ansåg att det är viktigt att få feedback av ledaren som är saklig och lösningsinriktad istället för att det ständigt klagas i teamet. Personalen önskade dessutom att ledaren styr diskussionen så att personalen inte blir lämnade ensamma för

att klara upp situationer. På så sätt kan ledaren stöda teamet att utvecklas. Följande kom upp i diskussionen:

".. det som vi har diskuterat mycket i vår enhet är feedback, att det är sakligt och inte personligt, att man kan diskutera alla saker på ett sakligt sätt och kommer med lösningar istället för att bara klaga utan strävar till att föra utmaningar framåt och att ledaren styr diskussionen och lämnar inte personalen att klara upp det själv utan stöder teamet att växa."

6.2.5 Ledaren som en del av teamet

Att ledaren är på samma nivå som sin personal och är beredd på att delta i alla arbetsuppgifter vid behov och vara en del av teamet på samma gång som hen styr teamet diskuterades under tillfället och ansågs vara en viktig del av välmående.

"Ja och att ledaren kan engagera sig i vad som helst som behövs på dagis och inte bara göra sitt eget jobb. Att vid behov vara biträde eller hjälpa till i barngruppen då det behövs, att vara flexibel och göra alla uppgifter vid behov."

Så här instämmer en annan informant och påpekar betydelsen av att ledaren inte ser sig vara i en högre position än personalen:

"Vara på samma nivå med de andra, att inte ställa sig upp i en högre ställning."

Men ändå ansågs det att ledaren bör även vara en ledare som bär ansvaret, att ledaren har en förmåga att ändå bestämma när det kommer till kritan:

" Att vara en del av teamet men samtidigt att kunna bestämma över teamet"

Och som en annan informant uttryckte det:

"Men är ändå en sådan person att: Hej, jag bär ansvaret, det här är mina uppgifter som ansvarig, ni behöver inte bekymra er för det här."

6.2.6 Ledaren förväntas fungera som en coach

Enligt informanterna var det viktigt att ledaren har viljan att utveckla och förändra verksamheten och också uppmuntra personalen att hitta lösningar på svåra situationer. De ansåg också att det är viktigt att ledaren vågar ta upp även svåra saker till diskussion.

Ledaren förväntades vara förmögen att utveckla verksamheten och vara positivt inställd till förändringar. Informanterna ansåg att ändring skall ses som en möjlighet fastän processen kan vara arbetsdryg och tung. Där steg ledarens roll fram, att ledaren är kapabel att genomföra en förändring fastän mottagandet av förändringen kan vara motstridigt inom teamet. En informants kommentar om inställningen till förändring löd på följande sätt:

”Och en sådan som förhåller sig positivt till förändring, att det är nödvändigt att göra förändringar ibland fastän vetskapen om att teamet inte tycker om det finns. Att vi måste bara göra så, att ta tag i saker och ting, att inte vara rädd för att konfrontera tråkiga saker.”

Ledaren anses behöva ha tillräcklig kunskap för att kunna lotsa teamet och teammedlemmarna till att växa och utvecklas. Ett arbetssätt som handleder till lösningar istället för att stanna kvar och älta i problemet anses vara nödvändigt. En informant uttryckte sig så:

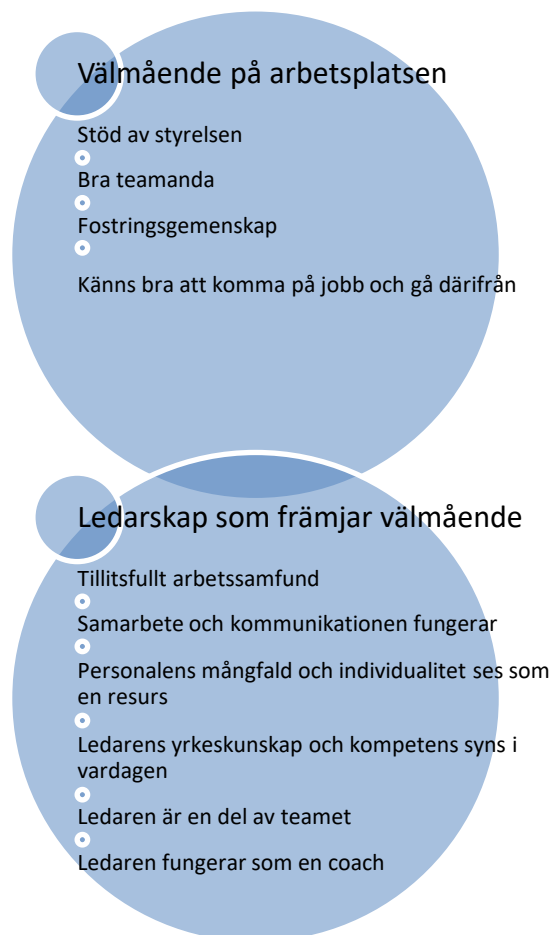
”Och lika om man går och berättar till förmannen om något bekymmer så förmannen tar saken åt sig, lyssnar och förstår, föreslår handlingssätt och grabbar tag i bekymret för att lösa det och väntar inte bara på att det försvinner någonstans”

6.3 Sammanfattning av resultat

I studien kom det fram att välmående på arbetsplatsen uppnås då personalen känner att de får tillräckligt med stöd av styrelsen och då teamandan i enheten är bra. Fostringsgemenskapen med vårdnadshavaren påverkar också välmående men det viktigaste för informanterna är att det känns bra att komma till jobb och gå därifrån. När det gäller ledarskap som främjar välmående är det viktigt att ledaren skapar ett tillitsfullt

arbetssamfund där kommunikationen och samarbete fungerar. Ledaren borde uppskatta personalens mångfald och individualitet och se det som en resurs i verksamheten. Ledarens kompetens och yrkeskunskap blir synlig för personalen genom att ledaren tar sitt ansvar och delegerar uppgifter. Även ledarens insikt i vilken information som skall delges personalen anses vara ett tecken på yrkeskunnighet. Informanterna vill också att ledaren är en del av teamet och kan vid behov ta i alla olika arbetsuppgifter som finns inom småbarnspedagogiken men att hen ändå fungerar som en coach som lotsar teamet att växa.

I bilden sammanfattas resultaten.



Figur 6. Sammanfattning av resultat

7 DISKUSSION

I detta kapitel kommer val av metod, resultat och diskussion i förhållande till tidigare forskning och teori att presenteras. Avsikten med studien var att undersöka vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för främjande av välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken.

7.1 Metoddiskussion

I början av processen fanns en liten tanke om att använda kvalitativ intervju kombinerat med kvalitativ enkät som metod. Fokusgruppintervju möjliggör att samla in mer information av informanterna än vad en personlig intervju kunde ge. Eftersom temat lätt kan få en negativ ton ansågs det att i en grupsituation vara lättare att hålla diskussionen på en allmän plan. Så tanken om att använda fokusgruppintervju kombinerat med enkät som metod uteslöts i det skede vi insåg att tillräckligt med material fås av en fokusgruppintervju. Meningen med studien var att få höra personalens åsikter om vad välmående på arbetsplatsen innebär och vilka möjligheter en pedagogisk ledare har att främja personalens välmående inom småbarnspedagogiken och det betraktas att med en enkät hade materialet inte fått något mer kött på benen.

Antalet deltagare kändes först som få då ett mindre bortfall av informanter förväntades. Dock bedöms att med 5 informanter blev diskussionen smidig och materialet tillräckligt drygt. Informanterna var lite på sin vakt till en början av diskussionen men efter en stund och med hjälp av följdfrågor började samtalet löpa bättre. Även sammanfattning av vad som sades hjälpte informanterna att spinna vidare på diskussionen.

Egna erfarenheter inom småbarnspedagogiken har under hela processen uppmärksammas så en noggrannhet med att inte låta egna åsikter och erfarenheter inverka på resultaten har uppnåtts. Ingenting av oss hade någon som helst kunskap om företaget där undersökningen gjordes vilket underlättade ett objektivt förhållningssätt. Upplevelsen var att även informanterna blev mer öppna då de insåg att intervjuerna inte hade en koppling till företaget. Transkriberingen var arbetsdryg då kvaliteten på

inspelningen tidvis var dålig. Dock kunde tolkning vad som sades ske så vi anser att ljudkvaliteten inte inverkat på resultatet. Inför följande tillfälle kunde det vara bra att ha fler bandspelare utplacerade för att få en mer tydlig inspelning.

Ett nytt tillfälle för intervju kunde ha ordnats då informanter som inte deltagit i det tidigare intervjutillfället skulle ha fått sina röster hörda. Vi anser ändå att det insamlade materialet är tillräckligt för vår forskning och att metoden var den rätta. Med fokusgruppintervju som metod anses vårt syfte uppnått och svar på våra forskningsfrågor fåtts. Resultatet anses användbart inom olika enheter inom småbarnspedagogiken. Även andra instanser som är villiga att utveckla ledarskap som främjar välmående på arbetsplatsen har nytta av undersökningen.

7.2 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie är att undersöka vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för främjande av välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken.

Utgående från syftet hade följande frågeställning formulerats 1) Vad anser personalen att välmående på arbetsplatsen är? 2) På vilka sätt kan en ledare främja välmående bland personalen?

Personalen anser att välmående på arbetsplatsen är då man kan gå hem och komma utvilad och med god vilja tillbaka följande dag. Enligt informanterna så är det inte enbart ledaren som påverkar välmående på arbetet, utan personalens egen attityd och inställning har också en stor betydelse för att det känns bra att gå på jobb, och lika bra att gå hem därifrån. Det väcker tankar som att på vilket sätt personalen tar hand om sitt eget välmående? Och vilka faktorer påverkar personalens attityder gentemot jobbet? Inom småbarnspedagogiken behöver man ”vara gjord av modellera” som en informant sade, för att må bra på arbetsplatsen. Det innebär att personalen måste vara väldigt flexibel vilket kan medföra stress i vardagen då det ofta uppkommer oförväntade händelser under dagens lopp. Teamets betydelse och funktion betonades väldigt starkt och med en bra teamanda ansåg informanterna att de kan klara av så gott som vad som helst.

Resultatet visar på att en ledare förväntas vara kompetent och kunna handskas med sina uppgifter så att teammedlemmarna kan känna att dom inte har för mycket på sitt ansvar, men att förmannen ändå delger uppgifter till personalen och litar på deras yrkeskunskap samt utnyttjar deras kompetenser. Trygghet uppnås genom att det finns ett förtroende mellan förman och arbetare. Också förtroende teammedlemmar emellan ansågs vara viktigt och att man vågar vara sig själv och bli accepterad, både de negativa och positiva sidorna är viktiga att beaktas. Detta innebär inte att alla behöver vara bästa vänner utan att det finns en respekt för varandra som individer. Speciellt i de enheter där ledaren inte dagligen är närvarande ansågs förtroende och tillit vara extra viktigt både i den bemärkelsen att ledaren litar på sina arbetare men också att personalen litar på att ledaren står på deras sida. Till det behövs kommunikation och interaktion och ett av det viktigaste ämnet som kom upp i undersökningen är att det bör finnas en dialog mellan alla medlemmar för att man skall må bra på sin arbetsplats. Eftersom det hela tiden händer något i vardagen så krävs det anpassning och ständig planering inom teamet. Kan en ständig planering och anpassning i vardagen ske utan dialog? Till viss mån säkert men då kan nog frågan ställas om det på så sätt uppnås en kvalitativ småbarnspedagogik.

Vårt resultat visar att genom att skapa en trygg arbetsplats där alla känner sig accepterade och delaktiga, att teamarbetet fungerar och det finns förtroende bland alla parter samt att ledaren för en dialog med sina arbetare främjas välmående på arbetsplatsen.

7.3 Diskussion i förhållande till tidigare forskning

I Nislin (2016) och Laakso (2015) resultat syns hur viktigt det är att ledaren utnyttjar alla medarbetares kompetenser i verksamheten och att ledaren delar ansvar med sina medarbetare. De betonar också att en god arbetsgemenskap behövs. Vår studie påvisar samma resultat då informanterna betonar betydelsen av att ledaren kan delegera uppgifter till personalen och litar på dem. Informanterna påpekar att det är viktigt att ledaren utnyttjar de olika resurser som finns bland personalen samt bygger upp en bra

teamanda. Liknande resultat kom även Grönlund och Stenbock-Hult (2014) fram till i sin undersökning om hur ledarskap kan främja välmående bland vårdpersonal då de anser att förståelse, omsorg och växelverkan är nödvändiga faktorer i ett välmående arbetssamfund. Således verkar resultaten inte vara beroende av kontext utan välmående och ledarskap som främjar välmående är fenomen som berör alla kontexter.

Att en ledare kan påverka välmående på arbetsplatsen stämmer överens med resultatet i denna studie samt med resultaten i Laaksos (2015) studie och Grönlund och Stenbock-Hults (2014) studie. Till en ledares uppgift anses höra att skapa och upprätthålla en god arbetsgemenskap för att välmående på arbetsplatsen åstadkommes. Det är viktigt att ledaren lyssnar, uppmuntrar, deltar i vardagen och ger konstruktiv feedback. Ledaren behöver också vara rättvis och behandla alla rättvist. Tillit och förtroende är viktiga faktorer för ett fungerande teamarbete. En ledare behöver även kunna kommunicera och leva i interaktion med personalen, föra en dialog, för att uppnå ett gott teamarbete och teamanda.

Grönlund och Stenbock-Hult (2014) resultat talar för att ledaren behöver en tillräckligt god utbildning för att främja välmående på arbetsplatsen. Samma faktorer syns i våra resultat då informanterna betonar ledaren yrkeskunnighet och att en ledare som har god kompetens kan motivera sina beslut och stå bakom dem och det inger en trygghet åt personalen som främjar välmående på arbetsplatsen.

7.4 Diskussion i förhållande till teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen i detta arbete består av teori om ledarskap och välmående eftersom vår avsikt var att undersöka samspelet av dessa faktorer.

Den kontextuella ledarskapsteorin talar för att det behövs ett gott samarbete på alla olika nivåer i samhället för att ledarskapet skall vara fungerande (Nivala 1999 s 79–100, Fonsén, 2008 s 8, Hujala 2004 s 54–55). Det kom också fram i undersökningen då informanterna ofta poängterade hur viktigt det är att förmannen kan kommunicera och samarbeta med sina anställda. Undersökningen påvisade också hur viktigt det är att

kommunikationen mellan förmannen och de anställda fungerar för att kommunikationen föräldrar och personal emellan skall fungera. Även stöd från ledningen ansågs påverka välmående på arbetsplatsen. Främjande av hälsa beskrivs i WHO:s (1986) charter som en heltäckande angelägenhet. I chartern betonas meningen att hälsa skapas i människan vardag och att människan bör få ta hand om sig själv och andra. Som informanterna påpekar är det inte bara ledarens inställning som inverkar på välmående. Alla bör och kan ta ansvar för sitt eget välmående på arbetsplatsen. Faktorer som att visa hänsyn och respekt till medarbetare ökar välmående, enligt våra informanter. Informanternas svar visar att de förväntar sig att ledaren skall kunna stöda deras välmående genom att skapa en omgivning som är trygg, stimulerande, tillfredsställande och trivsamt i likhet som WHO (1986) betonar dessa faktorer som relevanta för en hälsofrämjande arbetsmiljö.

Att människan behöver få känna sig uppskattad, kompetent och behöver få ta ansvar beskriver Their (1994 s 43) i Jag-dimensionen i sin teori om pedagogiskt ledarskap. Resultatet påvisar samma faktorer då informanterna talade mycket om ledarens förmåga att dela ansvar, att få en att känna sig viktig och yrkeskunnig upplevdes som väldigt viktigt. Även omgivnings-dimension steg upp på flera ställen i form av informanterna uttryckte betydelsen av att känna trygghet och bli godkända så som de är. Dynamik-dimensionen där livet, utmaningar, mål och klara förväntningar är centrala går att läsa ur resultatet. Informanterna ansåg att då de har klara spelregler enligt vilka de handlar så är vardagen klar och tydlig. Då de vet vad ledaren förväntar sig av dem kan de stå upp till förväntningarna och även prestera bättre. Ändå anser informanterna att för mycket jobb ökar stress, om än Their (1994 s 43) anser att kraven sällan växer för stora. Informanterna å andra sidan menar att om kraven blir för stora att bära av ledaren eller av medarbetare syns det genast i vardagen. Även alla samma omständigheter kom upp i fokusgruppintervjun som Juuti och Vuorela (2015 s 157–160) och Arbetshälsoinstitutet (TTL b) beskriver nödvändiga för välmående på arbetsplatsen. Informanterna betonade speciellt betydelsen av en bra teamanda, bra kommunikation och en öppen och fungerande dialog för att må bra och känna sig trygga på arbetsplatsen.

8 KRITISK GRANSKNING

8.1 Trovärdighet, verifierbarhet och överförbarhet

Med trovärdighet och verifierbarhet avses att man kan lita på undersökningen. Undersökningen måste vara utförd på ett trovärdigt sätt, resultaten bör vara pålitliga och det får inte finnas mätfel som gör att resultaten har blivit fel och att man faktiskt har mätt det man har haft som avsikt att mäta (Jacobsen 2012 s 13).

Överförbarhet handlar om att man skall kunna överföra resultatet till en större population eller en annan miljö där forskningresultatet utförts (Ahrne& Svensson 2015 s 26). Patel och Davidson (2003 s 106) påpekar att överförbarhet kan vara problematiskt i kvalitativa studier. Dock påpekar de att en kvalitativ analys kan leda fram till en förståelse om ett fenomen och dess olika variationer som förhåller sig till en viss kontext. Då kan överförbarhet eventuellt göras i relation till liknande kontexter. (Patel & Davidson 2003 s 106)

Vi hade två yrkesgrupper från olika småbarnspedagogiska enheter representerade i vår studie. Eftersom småbarnspedagogiken ser väldigt lika ut i hela Finland så anser vi att det går att överföra resultaten till en större population. Beställaren är ett litet privat företag och vi kan tänka oss att resultatet kunde se annorlunda ut om vi gjort samma undersökning inom en större koncern då erfarenheter om annorlunda ledarskap kunde vara drygare. Deltagarna i studien var få och ingen av dem hade erfarenhet om ett ledarskap som märkvärdigt skulle påverka välmående på arbetsplatsen. Även detta kan påverka överförbarheten och resultatet kunde ha blivit ett annat om det skulle ha funnits deltagare med mera avvikande upplevelser. En bättre överförbarhet kunde således ha åstadkommit om urvalet hade varit större.

Forskaren måste tänka på att hen aldrig är fullständigt neutral, forskaren har alltid ett eller annat engagemang i det tema som forskas. Detta kan anses som en störning när det talas om tillförlitlighet och det är viktigt att redogöra för hur detta kan påverka arbetet, det viktiga är dock inte att vara utan förutfattade meningar utan att vara öppen för att ändra dessa förutfattade meningar (Tjora 2012 s 159–160)

I vår undersökning strävade vi till att vi vara så neutrala som möjligt, men det är nödvändigt att reflektera över att vår bakgrund som personal och förman på daghem kan ha påverkat tillförlitligheten i forskningen eftersom vi kan ha några förutfattade meningar som kan ha styrt både intervjuguiden och intervjuens gång. Vi anser dock att våra egna tankar och åsikter inte har spelat någon avgörande roll i forskningen.

När det talas om trovärdighet är det frågan om att det som varit meningen att forskas faktiskt blivit forskat. Forskaren måste återgå till teori och tidigare forskning och jämföra med dessa (Tjora 2012 s 162).

Vårt syfte var att forska vilken betydelse det pedagogiska ledarskapet har för främjande av välmående bland personalen inom småbarnspedagogiken och då vi anser att vi uppnått syftet med forskningen så är vår studie trovärdig. Vi har också gått tillbaka till teorin och tidigare forskning under processen och reflekterat och jämfört våra resultat med dessa.

8.2 En kritisk tillbakablick

Det har varit spännande och lärorikt att göra denna studie. Vi är tacksamma för allt stöd vi fått och alla som gett sin tid för att delta i denna process. Ett som överraskade oss var hur lång tid denna process kan ta med anhållande om forskningslov och dylikt praktiskt som hör till processen. Vi var rätt blåögda inför vår tidtabell och för våra resurser gällande att hitta för båda passande tidpunkt för skrivandet och tid för tankearbetet mellan jobb och familj.

Vi hoppas att detta arbete synliggör ledarskapets ständiga utvecklingsbehov. Detta arbete kan användas för att utveckla ledarskapets olika delområden i förhållande till välmående på arbetsplatsen. Vi hoppas också att studien får extra värde i och med att ledarskap i förhållande till välmående kan utvecklas utgående från personalens syn.

Som fortsatt forskning kunde det vara intressant att studera samma ämne från en mer fysisk dimension, vad förmanen kan göra för att påverka det fysiska välmående på arbetsplatsen. Det kunde också vara intressant att göra en jämförande undersökning i större organisationer eller kommuner, för att se om resultatet skiljer sig då.

9 KÄLLOR

- Ahrne, G. & Svensson, P. 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber, Stockholm.
- Anagrius, P. & Hermelin, L. 2013. *Ledarskap i förskolan*. Recito förlag, Bording i Borås
- Angelöw, B. 2013. *Ledarskapshandboken- att utveckla och stärka ledarskapet*. Natur& Kultur, Stockholm
- Bolman, L.G., och Deal, T.E., 2015. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
- Dellve L., Skagert K., Vilhelmsson R., 2007. Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health* 2007; 17(5): 471-376.
- ENWHP. 2017. European Network for Workplace Health Promotion. https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf. 1.11.2019
- Eriksson A., 2011. *Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*. Doktorsavhandling. Göteborg: Nordiska Högskolan för Fol
- Falkenström, E., 2013, Värdet av chefers etiska kompetens, *Socialmedicinsk Tidskrift* 2013;90(6)857-65
- Fonsén. E. 2008. *Pedagoginen johtajuus. Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka*. Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere
- Grunderna för planen för småbarnspedagogik 2018*. Tillgänglig: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/grunderna_for_planen_for_smabarnspedagogik_2018.pdf Hämtad 23.10.2019
- Grönlund, A., & Stenbock-Hult, B. (2014). Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Vård i Norden*, 34(1), 36-41.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). Tutki ja kirjoita. Tammi, Vantaa
- Hujala, E., 2004. Dimensions of Leadership in the Childcare Context. *Scandinavian Journal of Educational Research* Vol. 48, No. 1, February 2004

- Hujala, E. 2013. Contextually Defined Leadership. Tampere: Tampere University Press 2013, 47–60.
- Hujala, E., Heikka, J., Halttunen, L., 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. I: Hujala, E. & Turja, L. (red). *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 2 uppl., PS-Kustannus, Jyväskylä., s 287-299.
- Hujala, E. Puroila, A-M. Parrila, S. Nivala, V., 2007. *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Edufin, Vantaa
- Jacobsen, D- I. 2012. *Förståelse, beskrivning och förklaring*. Studentlitteratur, Lund.
- Juuti, P., 2011. Johtamisen kehittäminen. I: Juuti, P. (red.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Hansaprint, Vantaa, s 154-166
- Juuti, P., 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. PS- Kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. & Vuorela, A., 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus, Jyväskylä
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Laakso, M., 2015. *Esimiehet päiväkotien henkilökunnan työssä jaksamisen tukijoina*. Masterarbete, Tampereen ammattikorkeakoulu
- Lag om småbarnspedagogik 2018.
Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2018/20180540#a540-2018>
Hämtad 3.5.2019
- Mellner, C., & Aronsson, G., 2018. Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 95(2), 164-72
- Nislin, M. (2016). Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa? *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 53(3), 218-22
- Nivala, V.,1999. *Päiväkodin johtajuus*. Avhandling. Rovaniemi: Lapin yliopisto kustannus
- Nivala, V., 2002. Pedagoginen johtajuus - näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus* 33 (2), 189-202.
- Orvik, A., Dellve, L., & Eriksson, A., 2013. Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap - Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6), 848-56
- Otala, L. & Ahonen, G., 2005. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WS Bookwell oy, Juva

- Patel, R. & Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Peltola, P. och Markkula, M., 2017. Korkeatasoisella johtajuudella erinomaisiin tuloksiin, *Terveys ja talous*, 80(3), pp. 40-41
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N., 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum, Helsinki
- Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2019:5. *Policy för arbetsmiljö och välbefinnande i arbetet till år 2030*. Säkra och sunda arbetsförhållanden samt arbetsförmåga för alla . Tillgänglig: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161452> Hämtad 28.10.2019
- TENK (2012) Forskningsetiska delegationen. *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den*. Forskningsetiska delegationens anvisningar. Tillgänglig: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Hämtad 15.10.2019
- TENK (2019) Forskningsetiska delegationen. *Etiska principer för humanforskning och etikprövning inom humanvetenskaperna i Finland*. Forskningsetiska delegationens publikationer 3/2019. Tillgänglig: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Their S., 1994. *Pedagoginen johtaminen*. Tammer-Paino Oy, Tampere
- Tjora, A. 2012. *Från nyfikenhet till systematisk kunskap- kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund
- Trost, J., 2010. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- TTK. *Arbetarskyddscentralen*. Tillgänglig: https://ttk.fi/sv/arbetstrivsel_och_arbetarskydd/verksamhet_pa_arbetsplatsen
- TTL a. *Arbetsförmågehuset*. Tillgänglig: <https://www.ttl.fi/sv/arbetsgemenskap/arbetsformagehuset/> Hämtad 23.10.2019
- TTL b. *Hyvän johtamisen kriteerit*. Tillgänglig: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> Hämtad 22.10.2019
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018 a. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018 b. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. E-bok. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Waniganayake, M., 2014. Being and becoming early childhood leaders: reflections on leadership studies in early childhood education and the future leadership research agenda. *Journal of Early Childhood Education Research*, 3(1), pp. 65-81

WHO. 1986, *The Ottawa Charter for Health Promotion*, First International Conference on Health Promotion, Ottawa, 21 November 1986. Tillgänglig: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf
Hämtad 28.10.2019

Yin. R- K. 2013. Kvalitativ forskning från start till mål. Studentlitteratur, Lund

10 BILAGOR

Bilaga 1. Följebrev/ saatekirje

SAATEKIRJE

Hyvä kohderyhmähaastatteluun osallistuja,

Kiitos osallistumisesta tärkeään tutkimukseen. Olemme Hanna Collan ja Camilla Hildén-Pinola ja opiskelemme ammattikorkeakoulu Arcadassa suorittaaksemme sosiaalialan ylempää korkeakoulututkintoa. Ohjaajanamme toimii osastonjohtaja Carina Kiukas.

Suorittamamme tutkimus on yhteistyötä ammattikorkeakoulu Arcadan ja xxx välillä. Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää millainen johtajuus edistää työhyvinvointia.

Haastattelu tapahtuu ryhmässä, jossa kaikkien mielipiteet ovat yhtä tärkeitä. Haastattelu tapahtuu työaikana xx, xx.xx.2019 klo. xxxx ja kestää noin tunnin. Toivomme, että keskustelu on vilkasta ja että kaikki saavat puheenvuoron.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja sen jälkeen kirjoitetaan puhtaaksi paperille. Keskusteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, ja aineisto on vain meidän ja ohjaajamme saatavilla. Aineistoa käytetään vain tähän tutkimukseen, ja se varastoidaan turvallisessa paikassa luvattomien henkilöiden ulottumattomissa. Osallistujien henkilöllisyyttä ei paljasteta lopputyössä ja tutkimuksen valmistuttua keväällä 2020, kaikki materiaali hävitetään.

Haluamme huomauttaa, että osallistuminen on vapaaehtoista ja se voidaan peruuttaa milloin tahansa, ja että haastattelussa käsitellyjä asioita ei kerrota ulkopuolisille. Jos tutkimuksen jälkeen nousee kysymyksiä tai ajatuksia pintaan, pyydämme että olette meihin yhteydessä saman tein.

Mikäli haluat lisätietoja voit olla yhteydessä meihin sähköpostitse camilla.hilden-pinola@arcada.fi tai hanna.karlsson@arcada.fi

Ohjaaja, osastonjohtaja Carina Kiukas, carina.kiukas@arcada.fi

Ystävällisin terveisin,

Hanna Collan ja Camilla Hildén-Pinola

FÖLJEBREV

Bästa deltagare i fokusgruppintervju,

Tack för att du deltar i en viktig undersökning. Vi är Hanna Collan och Camilla Hildén-Pinola och vi studerar vid yrkeshögskolan Arcada för att avlägga en högre ykeshögskoleexamen inom sociala området. Vår handledare är prefekt Carina Kiukas.

Studien vi gör är ett samarbete mellan Yrkeshögskolan Arcada och xxx. Syftet med vår studie är att undersöka hurdant ledarskap främjar välmående på arbetsplatsen.

Intervjun kommer att ske i grupp där allas åsikter är lika viktiga. Intervjun kommer att äga plats under arbetstid på xx den xx.xx.2019 kl. xxxx och den räcker ca. en timme. Vi hoppas diskussionen är livlig och att alla får muntur.

Intervjun bandas in och skrivs ner efteråt. Diskussionen som förs under tillfället behandlas konfidentiellt och materialet är tillgängligt endast för oss och handledaren. Materialet används endast till denna undersökning och kommer att förvaras på ett säkert ställe utom räckhåll för obehörande. Deltagarnas identitet kommer inte att synas i det slutliga arbetet och efter att studien är klar under våren 2020, kommer allt material att förstöras.

Vi vill påpeka att deltagandet är frivilligt och kan när som helst avbrytas, samt att det som diskuteras under tillfället inte förs vidare till utomstående. Ifall frågor eller funderingar uppstår efter intervjutillfället, ber vi er kontakta oss omedelbart.

Ifall du vill ha mera information om undersökningen, vänligen kontakta oss på e-post camilla.hilden-pinola@arcada.fi eller hanna.karlsson@arcada.fi Handledare, prefekt Carina Kiukas, carina.kiukas@arcada.fi

Med vänlig hälsning,

Hanna Collan och Camilla Hildén-Pinola

Bilaga 2. Informerat samtycke

Samtycke till att delta i studien

Vänligen bekanta dig med följande text och hämta med den underskriven till intervju tillfället den xx.xx.2019.

Jag ger mitt samtycke till att delta i fokusgruppsintervjun om hurdant ledarskap som främjar personalens välmående på arbetsplatsen. Undersökningens innehåll har klargjorts för mig och jag ger mitt samtycke till att hela intervjun spelas in och sedan skrivs ner. Jag har blivit försäkrad om att allt material förstörs efter att studien är klar. Jag har blivit informerad om att allt som sägs under intervjun inte delges med någon utomstående och min identitet kommer inte att synas i arbetet.

Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta när som helst utan orsak. Ifall frågor och tankar uppstår efter intervjutillfället är jag omedelbart i kontakt med forskarna.

Namn _____

Datum _____

Underskrift _____

Suostumus osallistua tutkimukseen

Tutustu ystävällisesti tähän dokumenttiin ja tuo se allekirjoitettuna haastattelutilaisuuteen xx.xx.2019.

Suostun osallistumaan kohderyhmähaastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää millainen johtajuus edistää henkilökunnan työhyvinvointia. Kyselyn sisältö on tehty minulle selväksi, ja annan suostumukseni koko haastattelun nauhoittamiseen ja sen jälkeen puhtaaksi kirjoittamiseen. Olen vakuuttunut siitä, että kaikki materiaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Minulle on kerrottu, että kaikki, mitä haastattelussa sanotaan, ei jaeta ulkopuolisille, eikä henkilöllisyyteni paljastu työssä.

Olen tietoinen siitä, että osallistumiseni on täysin vapaaehtoista ja voin peruuttaa milloin tahansa ilman syytä. Jos minulla herää ajatuksia ja kysymyksiä haastattelutilaisuuden jälkeen olen yhteydessä haastattelijoihin.

Nimi _____

Päivämäärä _____

Allekirjoitus _____

Bilaga 3. Intervjuguide

1. Vem är du och hur länge har du jobbat här? Vilken är din arbetsuppgift?
 2. Vad tänker du att välmående på arbetsplatsen är?
 3. Vilka faktorer hos en ledare främjar ditt välmående på arbetsplatsen?
 4. Vilka faktorer hos en ledare hindrar ditt välmående på arbetsplatsen?
 5. Vi har diskuterat följande saker.....Är det något vi borde prata om som inte ännu kommit upp angående välmående på arbetsplatsen?
-
1. Kuka sinä olet ja kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa? Mikä on sinun työnkuvasi?
 2. Mitä hyvinvointi työpaikalla mielestäsi on?
 3. Mitkä tekijät johtajuudessa edistävät hyvinvointiasi työpaikalla?
 4. Mitkä tekijät johtajuudessa vaikeuttavat hyvinvointiasi työpaikalla?
 5. Olemme keskustelleet seuraavista asioista.... Onko vielä jotain mistä haluaisit, että puhuisimme koskien hyvinvointia työpaikalla?