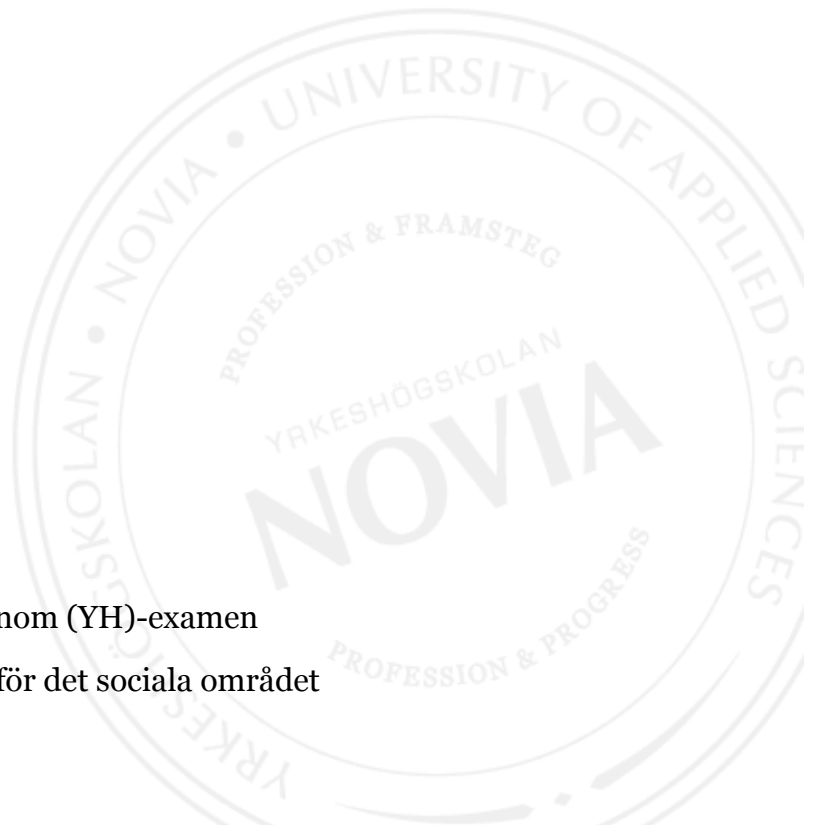


Ska vi ändra någonting nu igen?

En studie av daghemsföreståndarens, personalens och föräldrarnas upplevelser av ett daghem i förändring

Pia Wallvik

Examensarbete för Socionom (YH)-examen
Utbildningsprogrammet för det sociala området
Vasa 2011



EXAMENSARBETE

Författare: Pia Wallvik
Utbildningsprogram och ort: Det sociala området, Vasa
Inriktningsalternativ/Fördjupning: Socialpedagogiskt arbete/
Förskolepedagogik
Handledare: Pia Höglund – Ingo och Ralf Lillbacka

Titel: Ska vi ändra någonting nu igen? – En studie av daghemsföreståndarens, personalens och föräldrarnas upplevelser av ett daghem i förändring

Datum 14.11.2011

Sidantal 71

Bilagor 3

Sammanfattning

Syftet med detta lärdomsprov är att undersöka hur människor i och runt ett daghem påverkas av förändringar i organisationen. Vid inledandet av undersökningen stod daghemmet inför en förändringsprocess i och med en eventuell omregistrering för att bli ett specialdaghem.

I den teoretiska delen ligger tyngdpunkten på ledarens roll och att leda förändringsprocesser, men även på personalens roll och på hur de kan fungera i en organisation i förändring. I den empiriska delen valde jag att göra en triangulering för att få en mera heltäckande bild av hur förändringar påverkar människor. Jag utformade en enkät som föräldrarna på daghemmet fick fylla i och en intervjuguide som jag använde då jag intervjuade en del av personalen. Föreståndaren svarade i skriftlig form på frågorna som jag använde i intervjun. På så vis fick jag en tredje synvinkel i min undersökning.

Då jag hade analyserat de olika delarna av den empiriska undersökningen kunde jag konstatera att de områden som väckte mest känslor var personaltäthet, utrymmesbrist och integration. Föräldrarna var de som hade mest farhågor, medan personalen såg utmaningar och föreståndaren såg nya möjligheter. Med kommunikation, samarbete och motivation växer sannolikheten för en lyckad förändring.

Språk: Svenska

Nyckelord: Förändring, förändringsprocesser, ledarskap, daghem, specialdaghem, integrering, attityder

Förvaras: Examensarbetet finns tillgängligt i webb biblioteket Thesus.fi, eller i Yrkeshögskolan Novias bibliotek

BACHELOR'S THESIS

Author: Pia Wallvik
Degree Programme: Social welfare
Specialization: Socio-pedagogical work/
Pre-school pedagogy
Supervisors: Pia Höglund-Ingo and Ralf
Lillbacka

Title: Are we about to make some changes now again? – A study on the experiences of manager, personnel and parents in a daycare center about to change

Date 14.11.2011

Number of pages 71

Appendices 3

Summary

The purpose of this survey is to examine how people in and in close relations to a daycare center are affected by changes in the organization. In the beginning of this survey the daycare center was about to begin a changing process because it was aiming to get registered as a daycare center for children with special needs.

In the theoretical part I focus on the role of the manager and on how to lead changing processes, but I also focus on the role of the personnel and how they can function in an organization in a changing process. In the empirical part I chose the method of triangulation. I made a questionnaire for the parents and I interviewed some of the personnel. The manager of the daycare center gave her opinion in writing by answering the questions that was in the interview. In this way I got three angles for analysis in the empirical part.

When I had analyzed the different parts of the survey I came to the conclusion that the issues in this survey that caused most reactions were the distribution of the personnel, the lack of space in the daycare center, and integration. The parents had the most fears, the personnel saw challenges and the leader saw new opportunities. With communication, cooperation and motivation there are great chances of succeeding in the changing process.

Language: Swedish

Key words: Change, changing process, leadership, daycare center, daycare center for children with special needs, integration, attitudes

Filed at the electronic library Thesus.fi, or in Novia's library, Finland

Innehåll

Sammandrag

Abstract

Figurförteckning

Tabellförteckning

1 Inledning.....	1
2 Att genomföra förändringar.....	4
2.1 Förändring som begrepp.....	5
2.2 Orsak till förändring.....	6
2.3 Förändringsprocessens faser.....	7
3 Att hantera förändringar.....	11
3.1 Att leda förändring.....	12
3.1.1 Ledarskapsmodeller.....	13
3.1.2 Det pedagogiska ledarskapet.....	15
3.1.3 Den viktiga kommunikationen.....	16
3.2 Vikten av en motiverad personal i förändringsarbetet.....	19
3.3 Personalens reaktioner på förändring.....	23
4 Specialdaghemmet som organisation.....	27
4.1 Verksamheten på ett specialdaghem.....	28
4.2 Personalens arbetssituation.....	29
4.3 Föräldrasamarbete.....	32
5 Undersökningens genomförande.....	35
5.1 Val av metod.....	36
5.1.1 Kvantitativ metod.....	36
5.1.2 Kvalitativ metod.....	38
5.1.3 Triangulering.....	39
5.2 Datasekretess.....	40

5.3	Bearbetning av insamlad data	41
6	Resultatredovisning och tolkning	43
6.1	Enkäten till föräldrarna.....	44
6.1.1	Bakgrundsfrågor.....	44
6.1.2	Informationsgång och klimatet på daghemmet	44
6.1.3	Känslor inför en eventuell förändring.....	48
6.1.4	Samarbete mellan daghem och föräldrar	55
6.1.5	Förhoppningar och önskemål inför framtiden.....	56
6.2	Intervju med några i personalen.....	58
6.2.1	Beredskap.....	59
6.2.2	Tankar inför förändringen.....	59
6.2.3	Arbetsplatsens klimat och personalens upplevda behov av stöd.....	62
6.2.4	Personalens förhoppningar inför framtiden	62
6.3	Daghemsföreståndarens berättelse	63
6.3.1	Tankar inför förändringen.....	63
6.3.2	Arbetsplatsens klimat och föreståndarens behov av stöd	64
6.3.3	Förhoppningar inför framtiden.....	64
7	Kritisk granskning och diskussion	65

Litteratur

Bilagor

Figurförteckning

Figur 1. Metodologisk triangulering för en mer fullständig bild	40
Figur 2. Föräldrarnas åsikter om huruvida de har fått tillräckligt med information	45
Figur 3. Föräldrarna anser att det går bra att diskutera med personalen på daghemmet	47
Figur 4. Föräldrarna är olika mycket intresserade av att delta i informationskvällar om funktionshinder	48
Figur 5. Föräldrarna hade överlag en positiv syn på sina barns framtida dagvård	49
Figur 6. Till största delen är föräldrarna positivt inställda till att personalen ska kunna hantera en situation med fler barn med särskilda behov	50
Figur 7. Föräldrarna är överlag positiva till en mera blandad barngrupp med fler barn med särskilda behov, men en del upplever också ett visst tvivel	52
Figur 8. Föräldrarna är överlag positiva till framtiden och barnens dagvård	54
Figur 9. Föräldrarna är nöjda med samarbetet mellan hem och daghem	55

Tabellförteckning

Tabell 1. Förutsättningar för motivation och de värden som skapas 20

Tabell 2. Orsaker till motstånd mot förändringar och orsaker till välkomnande av
förändringar 23

1 Inledning

När en organisation står inför en förändring sätts ledningen, personalen och klienterna på prov. En förändring kan upplevas mycket olika av de berörda parterna. För en del kan en förändring upplevas som befriande och som en möjlighet att påbörja någonting nytt, en strävan till någonting bättre. Andra kan uppleva en förändring som en onödig störning som tvingar dem till att lämna något tryggt och invariant och istället leder in dem i något nytt och osäkert. Att reagera på att något kommer att förändras är naturligt och hur man reagerar kan bl.a. bero på vilken personlighetstyp man är, vilka tidigare erfarenheter man har, hur man tidigare har upplevt förändringar och hur man upplever det som ska förändras i nuläget.

Jag har valt att skriva om att leda förändring och hur förändringsprocesser upplevs i en organisation och av dem som är i kontakt med organisationen. Organisationen är i detta fall ett daghem i Närpes. Daghemmet planerar att genomgå en omregistrering för att bli ett specialdaghem och detta innebär en förändring för ledningen, personalen och klienterna, d.v.s. föräldrarna och barnen. Jag valde att göra en slags triangulering för att undersöka förändringsprocessen ur tre olika synvinklar - föreståndarens, personalens, samt föräldrarnas. Resultaten analyseras och beskrivs parallellt med varandra, vilket ger en bild av hur olika parter ser på och upplever samma fenomen.

Beställaren, ett daghem i Närpes, ville ta reda på hur föräldrarna till barnen på daghemmet ställde sig till en eventuell omregistrering och på så sätt uppstod min undersökning. För att vidga synfältet, men samtidigt kunna få en djupare kunskap, så valde jag att förutom att skicka ut en enkät till föräldrarna även intervjuar personalen och be om ett utlåtande från föreståndaren. En omregistrering till specialdaghem är en genomgripande förändring som påverkar daghemmets verksamhet och personalens arbete och jag tyckte att det var viktigt att beakta även de övriga parternas åsikter i mitt lärdomsprov. Eftersom det fanns ett behov av denna undersökning så är den av samhällsrelevans.

Syftet med detta lärdomsprov är att undersöka hur människorna i en organisation påverkas av olika förändringar. Organisationen är i mitt fall ett daghem. De parter som i detta fall berörs av förändringarna är ledaren, personalen, föräldrarna, men även barnen. I detta arbete

beskriver jag ledarens, personalens och föräldrarnas uppfattningar av den förestående förändringsprocessen. Jag har alltså valt att lämna bort barnperspektivet.

Följande frågeställningar blir då aktuella:

- Förändring leder till utveckling. Hur kan ledaren stödja utvecklingen av sin personal?
- Hur leder man den förändring där allas åsikter och önskemål tas i beaktande?
- Hur motiverar ledaren sin personal och hur får ledaren klienterna delaktiga i förändringsprocessen?
- Hur upplever personalen förändringsprocessen och hur påverkar förändringsarbetet gruppprocesserna och gruppens dynamik?
- Hur ser föräldrasamarbetet ut i förändringsarbetet och vad är föräldrarnas upplevelser av förändringen?

För att ge förutsättningar för lärande och utveckling hos personalen i förskolan så krävs att ledarskapet ses som en gemensam process, där alltså alla är inblandade i ledarskapet. Samverkan mellan de olika aktörerna, själva processen, samtalen, återkopplingarna och initiativen är det centrala, medan de formella strukturerna och åtgärderna samt hierarkin inte är det viktigaste. *"Ledarskap är ett problemlösande, målformulerande och språkskapande samspel"*. (Gotvassli, 2002, 143)

Av samma orsak så fördjupar jag mig i hur förändringar påverkar de parter som berörs av förändringen, samt hur de berörda parterna reagerar. Vidare beskriver jag även hur ledarskapet ser ut under förändringen och hur ledaren handleder personalen genom en framgångsrik förändringsprocess. Teoridelen kommer att bestå av tre huvudkapitel – att genomföra förändringar, att hantera förändringar och specialdaghemmet som organisation.

Jag kommer att använda mig av en del litteratur från Sverige, eftersom det i Sverige råder en plattare syn på beslutsorganisationer. Med detta menas att det i Sverige inte råder en

traditionell hierarkisk syn på ledarskapet. Detta synsätt där ledaren är en som toppstyr organisationen känns i dag föråldrat.

I Sverige syftar termen förskola på barnets dagvård från daghem till förskola. Då jag refererar rikssvensk litteratur kommer jag att använda mig av termen förskola. När resonemangen tillämpas på finländska förhållanden så avses med termen förskola både daghem och förskola.

2 Att genomföra förändringar

Det inledande kapitlet på den teoretiska delen i detta arbete handlar om att genomföra förändringar. Begreppet förändring kommer att förklaras, samt vad som kan vara orsaker till förändring. Förändringsprocessens faser kommer också att behandlas. Detta kapitel strävar till att ge en förståelse för vad en förändring är, hur den börjar och hur processen fortsätter.

För dagens organisationer har det blivit allt viktigare att besitta en förmåga till förändring och förnyelse. Förändringskompetens är önskvärd hos en organisations ledare och medarbetare. Med förändringskompetens avses kunskap om förändringsprocesser och kunskap om hur förändringsprocesser kan hanteras på ett effektivt sätt. (Bruzelius & Skärvad, 2000, 390).

Förändringsarbete består av två komponenter; förändringsidén och förändringsmetoden. Om förändringsidén är bra, men metoden ineffektiv krävs mera resurser för att genomföra idén. Ifall idén är dålig, men metoden effektiv kan förändringen till och med vara farlig och ha negativa effekter, t.ex. ekonomiska. En ineffektiv metod och en meningslös förändringsidé ger ett onödigt och meningslöst förändringsarbete, medan en effektiv metod och en meningsfull idé ger ett effektivt förändringsarbete. Ledningen måste således inför varje förändring, såväl stor som liten, ställa sig två viktiga frågor; är förändringen väl motiverad och utnyttjar vi en bra metod? Om svaret är positivt är förutsättningarna för ett effektivt förändringsarbete goda. (Bruzelius & Skärvad, 2000, 390).

För att kunna genomföra en framgångsrik förändring bör det föreligga en klar uppfattning om att förändring är nödvändigt. De säkraste argumenten inför förändringsarbetet är att de berörda parterna har en uppfattning eller kunskap om att det finns ett förändringsbehov. Det är svårt att engagera personalen i förändringsarbetet utan en väl kommunicerad kunskap. Om personalen förberetts dåligt och inte upplever något behov av förändring är risken stor att förändringen uppfattas som en maktdemonstration som genomdrivs för själva förändrandets skull och inte för att möta behov. (Their, 2000, 46).

2.1 Förändring som begrepp

Den grekiske filosofen Herakleitos ansåg (ca 500 år f.Kr.) att den enda sanna verkligheten är förändring, eftersom allt ständigt håller på att förändras. Våra liv och vår tillvaro skulle således vara en livslång förändringsprocess. Med tiden har förändringstakten ökat markant. De senaste decennierna förekommer, enligt Toffler (1980), förändringar i våra liv och i samhället allt oftare och med kortare tidsintervaller. I början av 90-talet tycks takten på förändringar ha ökat explosionsartat. Vår vardag kännetecknas av förändringar som i allt snabbare takt sveper förbi och dessa förändringar kan upplevas både positivt och negativt. Förändringarna kan upplevas både som hatade och välkomnade och hur vi reagerar beror på huruvida förändringarna är självvalda eller påtvingade, vilka alternativ till handlande som erbjuds, samt vilka konsekvenser förändringarna har för våra liv. (Angelöw, 1991, 9).

Ofta är förändringar nödvändiga, men de får aldrig bli ett självändamål, d.v.s. att man förändrar något för själva förändringens skull. Ett såväl viktigt som självklart krav är att de förändringar som finns i planeringen är meningsfulla på kort och/eller lång sikt. Förändringarna skall bidra till förbättringar och även en ökad måluppfyllelse, vilket kan ses uttryckt i olika effektivitetsmått, lönsamhet och/eller kvalitet o.s.v. För att kunna genomföra meningsfulla förändringsidéer krävs effektiva förändringsmetoder. (Bruzelius & Skärvad, 2000, 390).

Watzlawick, känd inom psykoterapi, skiljer på förändring av första ordningen och förändring av andra ordningen. Vid en förändring av första ordningen sker en förändring inom det befintliga systemet i en organisation. Systemet i sig ändras inte, ej heller tänkesätt, problemlösning eller metoder, utan istället förnyas och förbättras befintliga delar i systemet. Förändringen består av nya kombinationer av gamla mönster, vilket gör att systemet i organisationen förblir oförändrat. Vid en förändring av andra ordningen påverkas systemet av omvärlden och hela systemet förändras. Tankemönster och agerande förändras, vilket leder till att systemet i organisationen förändras. Verkligheten börjar då se annorlunda ut då den ses i ett nytt ljus. Tidigare problem upplevs inte längre som problem och ett nytt beslutsunderlag ger nya möjligheter till problemlösning. En förändring av andra ordningen är en genomgripande förändring av systemet i organisationen. (Ahrenfelt, 1995, 18).

Förändring kan tänkas ske i två dimensioner: tidpunkt (när förändringen inträffar i förhållande till behoven) och omfattningen av förändringsarbetet (enligt Nadler, 1989 och Juuti 1992). Omfattningen indikeras genom att förändringen kategoriseras som gradvis eller strategisk. En gradvis förändring är inte lika omfattande som en strategisk som kan innebära omorientering eller omskapande i organisationen. Den gradvisa förändringen karakteriseras av finjusteringar och anpassning. Tidpunkten för när förändringen genomförs ger antingen en förändring av proaktiv eller reaktiv karaktär. Proaktiva förändringar är planerade och väntade, medan reaktiva förändringar inte är förutsedda, utan sker som en påtvingad reaktion på yttre omständigheter. (Their, 2000, 51-53).

En definition av förändring kan vara att något ändras från ett tillstånd till ett annat. Begreppet förändring är i sig värderingsfritt, men beroende på omständigheterna kan en aktuell förändring värderas på tre sätt: irrelevant, positiv eller påfrestande. Irrelevanta förändringar upplevs medföra varken positiva eller negativa konsekvenser för en persons välbefinnande. Förändringar som upplevs positivt antas medföra positiva och välgörande effekter. Påfrestande förändringar innefattar aspekter som skada, förlust, hot eller utmaning. (Angelöw, 1991, 20).

2.2 Orsak till förändring

Det finns olika metoder för att utreda om det finns ett behov av förändring. Metoderna kan vara de samma som i vetenskaplig forskning. För att utreda huruvida behovet finns krävs en informationssamling. Metoderna för informationssamling kan vara direkta eller indirekta, lågstrukturerade eller högstrukturerade. Konkreta metoder är t.ex. spontana iakttagelser, observationer, rollspel, dagbok, intervjuer, test och enkäter. (Their, 2000, 48-49).

Den primära orsaken till förändring ligger i första hand inte inom organisationen, utan i den yttre verkligheten. Omvärlden, marknaden, kunderna och konkurrenterna styr behoven av förändring i organisationen. Kundernas behov ändras och kraven på en organisation ändras, vilket leder till att organisationen måste utvecklas för att möta kundens behov. Marknaden, eller upptagningsområdet, påverkar också en organisations förändringsbehov. Med marknaden avses det mentala och geografiska området där organisationen erbjuder service.

Marknaden kan ändras och därmed ändrar kraven på organisationen, vilket leder till att organisationen bör utvecklas och förändras för att möta behoven från marknaden. (Their, 2000, 55-59).

2.3 Förändringsprocessens faser

Med ordet process avses den dynamiska utvecklingen av en händelse eller en situation. Allt förändringsarbete består av flera aktiviteter som på olika sätt hänger ihop och som blir påverkade av vad som händer i omvärlden, alltså är förändringsarbete en dynamisk process. En förändringsprocess tar mycket tid i anspråk och förbrukar kraft av de människor som är inblandade i processen. Människor med olika inställningar till förändringar berörs och det är oundvikligt att personer som är motvilliga till förändring kommer att beröras. Det är viktigt att alla som berörs av förändringen involveras, ges möjlighet att kunna ta till sig budskapet, samt att de ges möjlighet att aktivt delta i förändringsprocessen. På vilket sätt ett flöde av aktiviteter leder mot ett önskat mål är Sandströms definition av begreppet (styrd) förändringsprocess. (Sandström, 2000, 32-33).

För att uppnå ett lyckat förändringsarbete måste förändringsprocessen styras mot ett önskat mål. Med *önskat* mål avses en vision, alltså inte ett redan *fastställt* mål. Processen skall ledas mot denna vision, som till sin natur är dynamisk och ändrar karaktär och flyttas framåt i tiden vartefter processen framskrider. Visionen (det önskade målet) fungerar alltså som en ledstjärna, som styr processen åt rätt håll. Det är knappast troligt och ej heller meningen att man skall uppnå denna vision helt och hållet, eftersom den fortlöpande processen då mister sin ledstjärna. (Sandström, 2000, 32-33).

Innan en förändringsprocess inleds bör ”den röda tråden” identifieras. För att kunna fastställa vad som är den röda tråden i förändringsprocessen måste helhetsbilden vara tydlig, situationen bör vara klarlagd och det måste vara klart vilken slags process det är frågan om. Frågeställningar om det rör sig om en taktisk eller en strategisk process, eller både och blir aktuella, liksom vilken typ av verksamhetsutveckling det är frågan om, vilka som berörs av förändringen, samt hur tidsperspektivet ser ut, o.s.v. När den röda tråden är fastställd, besluter ledaren vad som blir processens vision (det önskade målet). (Sandström, 2000, 33).

När förändringsprocessens färdriktning, syfte och vision är fastställda blir nästa steg att bryta ner förändringsprocessen till mindre moment, delprocesser. För varje delprocess fastställs ett delmål. Ett bra mål bör vara Situationsanpassat, Mätbart, Accepterat, Realistiskt och Tidsatt, SMART. Det är viktigt att delmålen är uppsatta enligt dessa principer så långt som det är möjligt. Varje delprocess bör bestå av ett antal händelser/aktiviteter, som när de genomförs leder till att målen för delprocessen uppnås. (Sandström, 2000, 35).

Då nuläget är konstaterat, delprocesserna och delmålen preciserade, visionen fastställd och processens tänkta gång är kartlagd är det dags att gå vidare i förändringsprocessen. Nu kan ledaren börja arbeta och styra sina medarbetare mot visionen. Detta kan göras genom att ledaren använder sig av Kurt Lewins modell (från 1940-talet) för förändringsprocesser. Modellen är allmänt giltig som ett användbart verktyg vid förändringsprocesser. Varje delprocess kan delas upp i modellens fyra faser, som bör genomgå för att delmålen skall uppnås. (Sandström, 2000, 35-36).

Första fasen, att skapa en plattform, innebär att den som leder processen bör skapa förståelse, engagemang och acceptans för själva processen, men även för de förändringar som kan uppstå i och med delprocessen. I detta skede bör det finnas eller skapas ett förtroende mellan processledaren och gruppen, samt respekt för ledarens kompetens. Att skapa en plattform kan ta olika lång tid beroende på om processledaren och medlemmarna i gruppen känner varandra sedan tidigare eller inte. Ibland kan en plattform redan vara skapad och då kan man snabbt gå vidare till nästa fas. (Sandström, 2000, 36).

I andra fasen, tina upp, diskuteras problem, hot och möjligheter helt öppet där gruppen och ledaren skapar en gemensam situationsbild. Olika blockeringar och revirtänkande bör upphöra och processen bör bli angelägen för alla deltagare. Delmålet förankras i denna fas om det inte gjorts tidigare. Tina upp -fasen avslutas vanligen med att alternativa handlingsmöjligheter diskuteras och vilka för- och nackdelar de olika möjligheterna för med sig. (Sandström, 2000, 36).

Genomföra förändringen, som är den tredje fasen, innebär att beslut om förändringen fattas och det nya införs och börjar tillämpas i gruppen. Denna fas kan bestå av två delar,

implementering och tillämpning på gruppnivå, samt omsättande av förändringen på individnivå. (Sandström, 2000, 36).

I förändringsfasen bör en struktur utarbetas. Struktur syftar i detta fall på att utveckla mötesplatser för diskussioner om förändringsarbetet. Strukturen bör få stöd, tid, legitimitet och förankring. I mindre organisationer är en tvånivå -struktur lämplig, medan det i större organisationer kan krävas flera nivåer för att strukturen ska fungera. Den organisatoriska strukturen bygger på att personal inom mindre enheter, t.ex. avdelningar, arbetslag eller arbetsgrupper har möjlighet att föra diskussioner inom enheten. Ur ett helhetsperspektiv bör diskussionerna inom de olika enheterna sammanlänkas, vilket leder till att en samordningsgrupp bör grundas. I samordningsgruppen deltar en representant från varje lägre nivå och i samordningsgruppen diskuteras gemensamma angelägenheter, övergripande problem och dessutom förmedlas erfarenheter mellan de olika enheterna i organisationen. (Angelöw, 1991, 130).

Tvånivå-strukturen möjliggör för varje anställd att diskutera förändringsbehov utgående från egna intressen, andra anställdas behov, samt omgivningens (yttre) krav på organisationen. Gruppstorleken bör inte överstiga tio personer för att få en ömsesidig kommunikation. Gruppmötet bör ske regelbundet, t.ex. en gång/vecka, varannan vecka eller en gång/månad. (Angelöw, 1991, 131).

Ett konkret sätt att börja ett gott förändringsarbete är att de anställda ges möjlighet att diskutera, inventera och formulera problem inom de områden där en förändring behövs. Kartläggningen av förändringsbehoven bör vara så konkret som möjligt. Det är viktigt att varje enskild individ får möjlighet att tänka och reflektera över situationen i organisationen och de egna arbetsvillkoren, samt förmedla sina önskemål och åsikter om förändringar. Tanken bakom en dylik kartläggning är att kunna identifiera de mest angelägna problemen för att kunna börja förändringen där, eftersom den största förändringsviljan finns där behovet är som störst. Då är personalen också mera motiverad att genomföra förändringen och motivation är själva motorn i förändringsarbetet. (Angelöw, 1991, 131-132).

Den fjärde och sista fasen, frysa förändringen, innebär att gruppen inte längre har möjlighet att återgå till den tidigare situationen. I detta läge måste även ledaren komma ihåg att belöna och uppmuntra dem som har tagit till sig förändringen. Ledaren kan även bli tvungen att

ingripa och tackla eventuellt motstånd som lever kvar mot förändringen. (Sandström, 2000, 37).

Medvetandet i organisationen ökar successivt under förändringsprocessens gång. I första fasen blir gruppen medveten om motiven för förändringen som förestår. I andra fasen börjar gruppen inse och acceptera förändringsbehoven. När majoriteten har accepterat att en förändring måste genomföras och motståndet har reducerats kan processen ledas vidare till genomförandet och slutligen till frysfasen. (Sandström, 2000, 37).

En förändringsprocess kan inte tvingas fram. Processen tar tid och för att få till stånd ett lyckat förändringsarbete bör arbetarna i organisationen få tid på sig att bli medvetna om behoven, samt acceptera vad som behöver förändras. Om processen stressas är det stor risk för misslyckanden. (Sandström, 2000, 37).

Ur detta kan konstateras att förändringstakten är snabbare nu än för bara tio år sedan. Förändringstakten är så snabb att man kan se förändringar som normala återkommande inslag i det dagliga livet. Förändringar upplevs inte alltid som negativa, utan de kan också vara positiva, eller så kan de upplevas som irrelevanta. Orsakerna till att förändringar uppstår är många, men gemensamt för goda förändringar borde vara att det finns ett behov av att något förändras. Det är negativt för organisationen och människorna om förändringar genomförs för själva förändrandets skull. Processen är lång och brokig innan man når fram till målet, om man överhuvudtaget når fram eftersom målet hela tiden ändras i takt med att behoven och kraven ändras. Något som är mycket viktigt i förändringsarbetet är att det finns ett öppet klimat i organisationen och att alla som deltar i förändringsarbetet förstår orsaken och bakgrunden, samt att de förstår behovet.

3 Att hantera förändringar

Hur påverkar förändringar berörda parter i en förändringsprocess? Hur kan ledaren, medarbetarna och klienterna hantera sina upplevelser av förändringen? Som redan konstaterats bör förändringsarbetet ges tid och utrymme för att framgångsrikt nå målet för förändringsprocessen. Det är nära till hands att anta att det även tar sin tid att hantera förändringar, men är detta fallet? Vad står att läsa i litteraturen?

I en förskola utgör förändring ett sammansatt problem. Vilka reaktioner som kommer att väckas och hur känslorna utvecklas är svårt att förutse. Ibland kan den minsta lilla förändring mötas med stort motstånd och upplevas som mera omfattande än vad den egentligen är. Andra gånger kan stora omställningar genomföras enkelt och smärtfritt. Hur personalen och andra inblandade påverkas av en förändring beror mycket på förskolans förändringshistorik, det vill säga hur många och hur stora förändringar förskolan tidigare har genomlevt och hur dessa har hanterats. Genom att studera förskolans tidigare förändringar och hur de har utfallit kan ge en uppfattning om hur personalen kommer att reagera på framtida förändringar. Det är relativt vanligt att ledaren möter en stor del motstånd inför en förändring. Detta sker speciellt om det råder för mycket styrning uppiifrån och föga involvering av de anställda. (Gotvassli, 2002, 164).

Den omställning som en förändring innebär kräver mycket mental energi. En viktig uppgift för ledaren blir då att hitta en balans mellan att genomföra förändringar och att skapa ett lugn och en stabilitet. Annars riskerar förskolan att dräneras på all mental energi. (Gotvassli, 2002, 164).

Sjukskrivningar och bristande arbetsglädje kan till stor del kopplas till omorganisationer och förändringar. Särskilt bland kommunalt anställda kan denna koppling ses. Större och mera omfattande omorganisationer, samt även ett ökat antal omorganisationer leder till en högre grad av sjukskrivningar, långtidssjukskrivningar och förtidspensioneringar. Även ledningens hantering av förändringar och omorganisationer har stor betydelse för graden av ohälsa bland personalen. (Angelöw, 2006, 49).

3.1 Att leda förändring

Arbetsmiljön är nuförtiden hårdare än vad den var för ett tiotal år sedan. Arbetet är mera krävande och annorlunda. I allt högre grad kräver arbetet medarbetarnas totala engagemang, tankar och entusiasm. Arbetet kräver också mera av ledarna. Saker ändras i en snabbare takt än tidigare, det finns flera kunder, men även konkurrenter. Tekniken utvecklas snabbt och det påverkar också arbetet. Det går inte att räkna med att allt kommer att fortsätta som vanligt, utan istället bör varje individ sträva till att vara innovativ och kreativ och på så sätt vara med och forma framtiden. (Hiam, 2006, 14, 16).

Organisationer bör vara nyskapande, söka efter nya möjligheter, lösa problem och kunna anpassa sig till nya situationer för att hinna med i det snabba förändringstempot. Rörlighet och intelligens är nödvändigt för företag och organisationer på alla nivåer. Initiativkraft, flexibilitet och kreativ problemlösning är de krav som växer fram på organisationer, ledare och medarbetare. I dagens turbulenta miljö med många förändringar måste ledare skapa en frisk utveckling genom att stimulera sina medarbetare till att vilja förnya och förändra. Ledarens roll blir att locka fram personalens naturliga entusiasm och intelligens och få dem motiverade att använda dem i sitt arbete. (Hiam, 2006, 16-17).

Förändrings- och utvecklingsarbete är en process som för det mesta skrider framåt med små steg. Ledarens delaktighet i processen bör betonas eftersom ledaren påverkar sina medarbetare i stor utsträckning. Ledarens engagemang påverkar medarbetarna positivt, så det är viktigt att visa upp sitt engagemang. Att visa upp sig själv som förebild för processen och som källa till energi är viktigt, likvärt som att motivera. Att ständigt kommunicera målen är i sig motiverande. Ledaren bör informera om framsteg, misslyckanden och hinder. Att glädjas öppet över alla framgångar, stora som små, synliga som mindre synliga är mycket viktigt. Ledaren skall kommentera framstegen rikligt, fira och belöna. (Their, 2000, 174).

Om det på en arbetsplats finns en tydlig hierarki och beslutsordning, leder det till att medarbetarna håller sig inom en snävt definierad arbetsroll. Dialogen mellan ledare och medarbetare är då svag. Enligt Axelsson (1998) ger detta arbetssätt lite utrymme för samarbete mellan professionella och möjligheterna att lära nytt och utvecklas är små. På en sådan arbetsplats är risken för hög sjukfrånvaro stor. Råder det dessutom ett högt tempo på arbetsplatsen, kraven är höga, arbetsbelastningen är ojämn och personalen måste vara i

ständig beredskap så ökar risken för bristande kontinuitet i arbete och ohälsa (Theorell & Karasek, 1996). (Sandberg, 2006, 121).

3.1.1 Ledarskapsmodeller

I litteraturen finns en mängd olika ledarskapsteorier och ledarskapsmodeller. Vilken roll spelar dessa modeller egentligen i en organisations förändringsarbete i modern tid? Går det att kategorisera nutidens moderna ledare?

Den historiska uppfattningen var att bra ledaregenskaper var medfödda. Ledarskapet gick således i arv från far till son. Efterhand växte intresset för att forska kring vilka egenskaper som kunde knytas till stora ledare och då konstaterades också att ledare kunde finnas även i den stora folkmassan, inte bara inom de mäktiga familjerna. Egenskaper som ansågs vara goda för en ledare var t.ex. intelligens, dominans, självsäkerhet och stark energi. Senare forskades det inte bara kring personlighet och egenskaper, utan också om vilka beteenden som karakteriserade en god ledare. I flera olika ledarskapsmodeller framhålls olika beteenden som anses typiska hos goda ledare, men trots att det är olika beteenden som betonas inom de olika modellerna så verkar ändå teorierna grunda sig på att beteendena är relativt likartade och lutar antingen åt det auktoritära eller demokratiska hållet. Beteenden kan ändras och tränas, vilket således skulle betyda att vem som helst kunde lära sig att bli en bra ledare. Nuförtiden forskas det ännu kring beteenden som kan kopplas till duktiga ledare, men för tillfället satsas det mera på forskning kring ledarskap och personlighet. Ett vanligt antagande inom ledarskapsteorierna är att ledarskap kan läras, men det förutsätter en viss talang i form av personliga egenskaper. Numer är det i västvärlden vedertaget att ledarskapet är situationsanpassat, vilket innebär att ledarskapet handlar om mera än beteenden och egenskaper. (Sjøvold, 2006, 191-193, 209).

En bra ledare påverkar genom sitt eget beteende och sitt sätt att reagera. Det som påverkas är kittet som binder samman organisationen eller gruppen och hur starkt gruppmedlemmarnas energi mobiliseras för målinriktat arbete. Det viktigaste verktyget för en ledare är inte det hon/han säger, utan det hon/han gör, d.v.s. sättet att vara. Kärnan i effektiv ledarskapsträning är kunskap om hur det egna beteendet påverkar övriga i gruppen och hur de övrigas beteende påverkar en själv. (Sjøvold, 2006, 208-209).

Då massproduktion, auktoritärt ledarskap, hierarkiska system och stabil verklighet är det rådande i organisationen kan ledarskapsteorin kallas ”management by instructions”. Då ledarskapet övergår till att handla om målstyrning, segmentering och demokratisering kallas det ”management by objectives”. I nuläget karakteriseras all verksamhet av kundcentrering, pedagogiskt ledarskap, nätverksarbete och en turbulent verklighet och då är ”management by learning” den mest passande teoretiska förankringen. (Their, 2000, 47-48).

Ledarskap kan ses som en process och inte något som bara berör en person. Genom detta synsätt hamnar fokus inte på de formella strukturerna och åtgärderna eller hierarkin, utan på samverkan mellan aktörerna. Det centrala i ledarskapet blir således själva processen, samtalen, initiativen och återkopplingarna. Ledarskap är ett samspel som är problemlösande, målformulerande och språkskapande. (Gotvassli, 2002, 143).

Den administrativa ledarrollen är nödvändig och viktig för att garantera stabilitet och förutsägbarhet. Den rollen består främst av rutinhandlingar och programmerade beslut. Det bör finnas bra rutiner för t.ex. intagning av barn och klara regler för t.ex. löner. I praktiken kan den administrativa ledningen utövas på olika sätt. Ett sätt att verkställa den administrativa ledningen är genom en skalkultur där ledaren söker begränsningar och noggrant följer regler, etablerade procedurer och bestämmelser, oavsett vilja konsekvenserna blir. Ett annat sätt att fungera som administrativ ledare är i en kankultur. I den kulturen strävar ledaren efter att hitta alternativa vägar och utmana den förra. Ledaren söker nya infallsvinklar, möjliga lösningar, strävar till kontinuerlig utvärdering och prövning och på sikt kan regler och rutiner ändras vid behov. (Gotvassli, 2002, 143-144).

Den pedagogiska ledningen fokuserar på mål och målsättning i förskolan. Utveckling och lärande är viktigt för den pedagogiska ledningen för att säkra förnyelse och förändring. Det bör skapas utrymme för goda läroprocesser i förskolan. Genom att initiera lärande möts den pedagogiska ledningen av utmaningar i form av motivation, kommunikation och att skapa förtroende. För att få en förskola som förnyas och förändras krävs av den pedagogiska ledningen att ha som målsättning att personalen inte bara ska lära sig något bestämt, utan att de också ska lära sig att lära. (Gotvassli, 2002, 144).

Enligt Knippenberg och Hogg (2003) är ledarskap lika med maktutövning. Detta faktum är inget negativt i sig, tvärtom, trots att makt ofta förknippas med någonting negativt. Den makt som en ledare besitter ger ledaren möjlighet att stödja och hjälpa och få personerna i arbetsgruppen att växa. J.R. Hackman (2002) menade att ledarstilen inte är det som ger en effekt, utan hur ledaren stödjer teamet och skapar förutsättningar för att gruppen så småningom ska kunna stödja sig själv. Enligt Hackman bör fem förhållanden föreligga för att en grupp skall kunna börja stödja sig själv:

1. Ett reellt team
2. En klar och övertygande inriktning
3. En rollstruktur som ger utrymme för självförverkligande
4. En stödjande omgivning och
5. En komplett och tillgänglig handledning

Enligt denna modell bör ledaren stå till förfogande för sina medarbetare och försöka underlätta deras framgång och självförverkligande. Ledaren bör också fungera som en buffert mot omvärldens nyckfullhet och således skapa trygghet för gruppen. (Sjøvold, 2006, 211-212).

3.1.2 Det pedagogiska ledarskapet

Att leda pedagogiskt karakteriseras av en mångdimensionell dialog. En av de mest krävande frågorna för den pedagogiske ledaren är hur han/hon ska agera för att stimulera personalen till att medverka i arbetet för lärande och förändring. Det finns konkreta exempel på vad en ledare bör göra och hur han/hon bör agera. Det är ju viktigt att ledaren själv är engagerad i förändringsarbetet och står som förebild för sin personal. (Their, 2000, 172).

Fem konkreta förslag till åtgärder för att stimulera kreativiteten i organisationen kan listas. För det första bör det sökas fler vägar för att öka motivationen och för att stimulera lärandet och tänkandet. Endast lönen som motivation och drivkraft är inte tillräckligt. (Their, 2000, 172-173).

Det andra förslaget är att utveckla sätt och möjligheter för personer att komma till tals. Diskussioner mellan ledare och personal bör i första hand handla om arbetet och utvecklingen.

Dialog bör användas som metod i kontakten mellan ledare och personal. Envägskommunikation med sparsam respons är inte att rekommendera. (Their, 2000, 173).

För det tredje bör människor beredas större utrymme i organisationen. Det är viktigt att personalen upplever att hela organisationen är deras arbetsfält. Det skapar en helhetssyn och ansvarskänsla som är så viktig i den kreativa organisationen. Då är det lättare att kommunicera om sådant som befinner sig utanför ens eget omsorgsområde, vilket stimulerar den mångdimensionella dialogen. (Their, 2000, 173).

Att diskutera substanserna i dialogerna är det fjärde åtgärdsförslaget. Det är viktigt att ledaren för en rikare dialog om visionen, bilden av det som eftersträvas. Utvecklingsmålen bör också diskuteras så att de, liksom visionen, är kända för alla och kan beskrivas av alla. Det är strategiskt viktigt att tala om rätt saker. (Their, 2000, 173-174).

Det femte och sista förslaget berör också substans. Det handlar om att lära känna sin organisation bättre. Ingen ledare blir någonsin fullärd på sin organisation. Den informella dimensionen är så komplex att det är omöjligt att lära sig allt vad som händer och sker i organisationen. (Their, 2000, 174).

3.1.3 Den viktiga kommunikationen

Hur kommunicerar den ledare som är handledande, stödjande och ger utrymme för självförverkligande? Vilken betydelse har en god kommunikation mellan ledare och medarbetare för en organisation i förändring?

Genom kommunikation strävas det till att göra det okända och abstrakta till någonting känt och konkret. I det mellanmänniska samarbetet är kommunikation ett givet mönster. Kommunikation är en förutsättning för förståelse och lärande och även en garanti för god kvalitet och förändring. Det som håller samman organisationen och de sociala nätverken är kommunikation. (Their, 2000, 99).

Kommunikation kan definieras på flera olika sätt. En definition är det sätt två eller flera deltagare integrerar och/eller utbyter budskap så att de båda ömsesidigt påverkar varandra. Kommunikation kan vara avsiktlig, oavsiktlig, medveten eller dold. Kommunikationen i en liten grupp kan liknas vid ett blodomlopp. Kommunikationen sammanbinder gruppens olika delar och därigenom tillförs gruppen näring i form av information, kunskap, upplevelser och erfarenheter. Slaggprodukter i form av missförstånd och oklarheter förs ut ur gruppens blodomlopp med hjälp av kommunikationen. (Granér, 1991, 175).

Ordergivning som kommunikation har en stor och farlig fallgrop, vilken är att ledaren tror att det som sägs också görs. Det är vanligt att ledare skriver PM och delar ut och anser genom denna information att en överenskommelse föreligger mellan ledaren och medarbetarna. I själva verket är det en envägskommunikation och inga överenskommelser har gjorts. Högst troligt kommer medarbetarna inte heller att följa den information som tilldelats dem. Då är det lätt att börja informera ännu mera istället för att fundera över var det gick snett i kommunikationen. Ledaren borde i detta fall analysera hur informationsmaterialet skall kunna kommuniceras istället för informeras. Envägsprocessen och monologen information är inte eftersträvansvärt emedan flervägsprocessen och dialogen i form av kommunikation är en framgångsrik metod. (Ahrenfelt, 1995, 92).

Kommunikation består förutom av det verbala budskapet också av non-verbala budskap. Till det non-verbala fältet hör bland annat symbolspråket och kroppsspråket. Färger symboliserar t.ex. olika saker i olika delar av världen och detta är viktigt för att kunna tolka den delen av den non-verbala kommunikationen. Till kroppsspråket hör allt vad vi gör med kroppen under ett samtal, t.ex. gester och mimik. Att tolka dessa signaler är en svår del i kommunikationsprocessen. Att lyssna är en annan svår del. Effektivt lyssnande karakteriseras av:

- Aktivt lyssnande, där den som lyssnar uppmuntrar den andre genom nickningar, leenden och korta kommentarer.
- Relevanta frågor som berör ämnet och är viktiga för att föra diskussionen framåt.
- Ögonkontakt.
- Att undvika att avbryta. Den som lyssnar bör lyssna till slut.
- Att vara uppmärksam och inte hålla på med annat som distraherar. (Their, 2000, 101-102, 104-105).

Medarbetare känner sig mera engagerade och delaktiga i sitt arbete då kommunikationen är ovanligt öppen. I samma situation har ledare beskrivits som motiverande. Genom att använda sig av en öppen, motiverande kommunikationsstil kan medarbetarnas nivå av motivation, kompetens och delaktighet höjas. (Hiam 2006, 46).

Målsättningen med motiverande kommunikation är att genom att be sina medarbetare bli delaktiga i vad man som ledare tänker stimulera deras engagemang. Engagemang innebär i detta fall både känslomässigt och intellektuellt engagemang. När målsättningen för kommunikationen blir delaktighet och engagemang, konkurrerar denna kommunikationsmetod ut den traditionella ämnesorienterade kommunikationen. Genom denna typ av kommunikation var meddelandet mycket funktionellt och uppgiftsorienterat. Meddelandet blev inte motiverande och förändringskraften genom kommunikationen gick om intet. Som ledare bör man undvika att hamna i ett kommunikationsmönster med fokusering endast på arbetsmål. Istället bör ledare sträva till att använda sig av ett kommunikationsmönster som fokuserar på mål som utvecklar personalens engagemang och kompetens. (Hiam, 2006, 48).

Kommunikation vars mål är att uppnå motivationsinriktade syften är motiverande kommunikation. Om kommunikationens enda syfte är att få jobbet utfört är det en funktionell kommunikation. Motivationsinriktade syften är att medarbetarna t.ex. upplever att det är deras uppgift att ta initiativ och lösa problem (inte bara följa order), att de får vetskap om att ledaren bryr sig om deras tankar och tar till vara deras förmåga, tydligt kan se kopplingen mellan vad de gör och organisationens övergripande mål och syften. Andra syften är att medarbetaren tänker mera på sitt arbete istället för att bara göra det, att de blir engagerade som kreativa problemlösare, samt att de själva lär sig motiverande kommunikation då ledningen visar gott exempel. (Hiam, 2006, 53).

Då en ledare använder sig av motiverande kommunikation så bjuds medarbetarna in till delaktighet. Medarbetare som har blivit inbjudna till delaktighet skall av ledaren både ”dras ut” och ”dras in”. Genom att ledaren signalerar att han/hon vill lyssna på medarbetarnas tankar och bekymmer så dras de ut. Genom att presentera ett speciellt beslut eller problem för medarbetarna så dras de in. Genom olika tekniker kan ledaren få medarbetarna att öppna sig och fokusera på ett viktigt ämne. Detta är motiverande kommunikationsteknik. (Hiam, 2006, 63).

Kommunikationstekniker som en ledare kan använda för att motivera sin personal är att ställa öppna frågor istället för slutna, lyssna mera och låta andra tala desto mera. Ledaren kan också ställa många frågor för att ta reda på vad andra tycker och på så vis uppmuntra dem att undersöka problemet mer grundligt och kreativt. Andra tekniker är att uppmana andra att dela med sig av sina tankar genom ens non-verbala beteende, samt att stimulera andras mentala engagemang genom att ställa tankeväckande frågor. (Hiam, 2006, 64).

För ledare kan det kännas svårt att finna tid för att aktivt använda sig av en motiverande kommunikation, men med tekniken målfokusering finner man som ledare en lösning på detta tidsproblem. Genom att varje dag inrikta sig på det mest akuta och viktigaste problemet istället för att försöka hinna lösa så många problem som möjligt per dag så blir kommunikationen effektivare. Denna teknik skapar fokus och ger tid att lyssna på medarbetarna, vilket är en stor investering i medarbetarnas motivation. Ledaren tar kontroll över sin egen tid och upplever det lätt och givande att använda teknikerna för motiverande kommunikation om han/hon använder sig av målfokusering. Bara en nyckelfråga varje dag, motiverande kommunikation om den frågan och ignorering av övriga frågor är sammanfattningsvis det som karakteriserar tekniken målfokusering. (Hiam, 2006, 75).

3.2 Vikten av en motiverad personal i förändringsarbetet

En mycket central faktor i ett lyckat förändringsarbete är motivationen eller förändringsviljan. Att de anställda känner sig motiverade och har en hög förändringsberedskap är mycket viktigt. Förändringsviljan måste finnas för att kunna genomföra konstruktiva förändringar och motivationen är själva motorn i förändringsarbetet. Förändringsarbetet blir lättare om personalen inser nödvändigheten av förändringen och upplever ett behov av förändring. (Angelöw, 2006, 49-50).

Enligt aktuell forskning är motivation, vid sidan av kompetens, en av de starkast bärande krafterna i arbetslivet. Utan drivkraften motivation hos personalen kan ledare knappast förvänta sig utveckling och förändring i organisationen. Detta gäller även för ledarna själva. (Their, 2000, 110).

Motivation kan vara både av en inre och av en yttre karaktär. En inre motivation avser ett personligt engagemang eller en inre drivkraft, som syftar på den kraft som driver oss att försöka nå ett bestämt mål eller ett eftersträvat resultat. Drivkraften kan bl.a. ha sin grund i nyfikenhet, utmaningar och spänning och den kan stärkas av en vilja att höja självkänslan. Den yttre motivationen har sin grund i förväntningar utifrån och i belöningar som är värda att sträva efter. Ekonomisk ersättning, bättre position, status, vitsord och grader är exempel på yttre motivation. (Their, 2000, 110, 112).

Ledarens roll i att stärka personalens inre motivation kan inte nog betonas. Information om viktiga saker som berör organisationen, uppmärksamhet och återkoppling m.m., vilka upprepas under en längre tid (ett halvt sekel), är nyckeln till personalens inre motivation och även till ett lyckat förändringsarbete. (Their, 2000, 112).

Ett gott förändringsarbete förutsätter att personalen upplever en vilja att genomföra förändringen. I en motiverad personalgrupp utvecklas också förändringsviljan. I en motivationsmodell listas sex förutsättningar för motivation och de sex värden som uppstår i och med att förutsättningarna beaktas i förändringsarbetet.

Tabell 1. Förutsättningar för motivation och de värden som skapas. (Angelöw, 2006, 50).

Förutsättningar för motivation	Värden som skapas
Vision och mål	De som berörs av förändringen upplever en önskan och en insikt om behovet av förändringar. Motiverade visioner och mål skapas.
Delaktighet	Möjlighet att påverka förändringen.
Tilltro	Omgivningens positiva attityder stärker den enskilde personens förändringsförmåga.
Självförtroende	En tro på sin egen förmåga att förändra.
Information och kunskap	En realistisk och tydlig bild av möjliga förändringar.
Trygghet	Känslan av trygghet är nödvändig för att en person ska vilja förändra.

I denna modell kan utläsas att visioner och mål är viktiga för att personalen skall bli motiverad. Rimliga mål som står i relation till de resurser som finns till förfogande är mycket viktigt, annars finns risk för negativ stress och hög sjukfrånvaro. När personalens önskan om förändring eller insikten om nödvändigheten av förändring övergår i handlingsberedskap, har individen utvecklat en förändringsvilja, vilken förknippas med känslor som stimulans och engagemang. Så länge känslorna hålls vid liv har personen en energi och en drivkraft som är tillräcklig för att förverkliga förändringarna. (Angelöw, 2006, 51).

Möjligheten att påverka stärker förändringsviljan hos personalen. Att kunna påverka sin egen situation är en central faktor i människors motivation. För ökad motivation hos personalen bör var och en få vara med och formulera mål och utvecklingsmöjligheter, diskutera förslag till olika förändringar och åtgärder, samt kunna påverka förändringstakten. Att göra personalen delaktig i förändringsarbetet är tidskrävande, men i slutändan effektivt i och med att personalen blir engagerad och har en förändringsvilja. (Angelöw, 2006, 52).

Ledarens och medarbetarnas tilltro och positiva förväntningar på en persons vilja att göra sitt bästa i förändringsarbetet ökar motivationen. Genom våra förväntningar och attityder har vi möjlighet att plocka fram det bästa hos andra människor, men risken finns även att det sämsta lockas fram med negativa förväntningar och attityder. Respekt är viktigt för att kunna skapa tilltro. Om de anställda begärs att ta sitt arbete på allvar och göra ett bra arbete, utan att de ges förutsättningar och möjligheter att lyckas, finns det brister i respekten och motivationen sjunker. (Angelöw, 2006, 52).

Ett vacklande självförtroende kan ibland vara orsaken till att en person upplever ett motstånd mot förändring. Att tro på sin egen förmåga höjer motivationen till att vilja förändra. Att uppmärksamma små och positiva förändringar är viktigt för att stärka självkänslan. Motivationen stärks också av upplevda framgångar. En förväntan om framgång är viktig för motivationen och förändringsviljan. (Angelöw, 2006, 53).

Kunskap och information om organisationens förutsättningar och ramar, i form av t.ex. avtal och budgeten, är viktigt för motivationen. Då kan personalen vara med och diskutera realistiska förändringsalternativ. En konstruktiv förändringsprocess kan också ses som en läroprocess då personalen kan tillgodogöra sig ny kunskap om arbetet och organisationen, vilket höjer både kompetensen och motivationen hos personalen. (Angelöw, 2006, 53-54).

Trygghet och självförtroende har många likheter i förändringsarbetet. En grundtrygghet är viktig för förändringsviljan. Samtidigt innebär förändring otrygghet. Denna otrygghet skapar en ångest som blir drivkraften i förändringsarbetet. Utmaningen ligger i att kunna förändra denna ångest till en spänning som kan fungera som drivkraften i förändringen. I sin tur förutsätter detta en känsla av grundtrygghet och tillit. (Angelöw, 2006, 54).

I dagens läge ser den ideala medarbetaren mycket mer annorlunda ut än för några decennier tillbaka. Medarbetare som var lydiga och disciplinerade var framgångsrika förut, men nu krävs det initiativkraft, entusiasm och engagemang för att lyckas bra i dagens arbetsmiljö. Den ideala medarbetaren bör:

- Vara entusiastisk och motiverad, samt tro på arbetet och den egna förmågan att lyckas
- Vara framåtsträvande
- Vara lätt att samarbeta med, tack vare sin strävan mot bättre resultat
- Hugga i och hjälpa till då det uppstår problem, istället för att vänta på att någon annan ska lösa problemen åt dem.

(Hiam, 2006, 18, 22-23).

Trots att mycket har ändrats på arbetsplatserna så är människorna i stort sett de samma. För att lyckas på arbetsplatsen måste alltså individerna i personalgruppen ändra sina beteenden. För att locka fram de önskvärda beteendena hos sina medarbetare så är det viktigt att ledarna också ändrar på sina beteenden. Ledarna står i frontlinjen för att omforma ledarskapet och förändra själva arbetet och medarbetarnas beteenden. För att lyckas som ledare krävs det alltså att ledaren själv måste se till att personalen också lyckas i sitt arbete. (Hiam, 2006, 19).

Sedan gammalt finns det en tro att människor blir motiverade till att arbeta extra hårt om de bli påhejade eller om någon skriker åt dem. En hållbar inre motivation skapas dock inte på detta sätt, utan den måste komma inifrån som en naturlig reaktion på situationen. Inre motivation måste få växa fram naturligt hos medarbetare som ett resultat av hur de uppfattar den rådande arbetssituationen. (Hiam, 2006, 48-49).

3.3 Personalens reaktioner på förändring

Det påstås ofta att förändringar alltid möts med motstånd från anställda, men så är inte fallet. Det finns flera skäl till varför personalen reagerar med motstånd, men det finns också flera skäl för personalen att reagera positivt och acceptera de förändringar som föreligger. De flesta organisationsförändringar är toppstyrda och därmed är det svårt eller till och med omöjligt för personalen att kunna påverka förändringen. Detta leder till ett motstånd hos personalen. (Angelöw, 1991, 19).

Tabell 2. Orsaker till motstånd mot förändringar och orsaker till välkomnande av förändringar. (Angelöw, 1991, 22).

Orsaker till motstånd mot förändring	Orsaker till acceptans eller välkomnande av förändring
Hotad anställningstrygghet	Ökad trygghet
Omplaceringar och förlust av sociala kontakter	Bättre och fler sociala kontakter
Försämrat arbetsinnehåll	Förbättrat arbetsinnehåll
Sämre förmåner	Utökade förmåner
Inkompetent arbetsledning	Kompetent arbetsledning
Lägre status	Högre status
Ingen förändringsvilja	Förändringsviljan finns
Låg delaktighet	Delaktighet
Bristande förtroende	Förtroendet finns
Låg självkänsla	Förstärkt självkänsla
Bristfällig information	Informationen kommer fram
Dåligt vald tidpunkt	Bra vald tidpunkt
Innebär ett hot	Innebär en utmaning

I denna tabell kan det utläsas att det är många olika faktorer som påverkar motstånd mot/acceptans av förändringar. Det kan antas att de faktorer som leder till acceptans också leder till en mera positiv personal överlag i och med att faktorerna är positiva till sin karaktär.

Enligt Tom Peters (1988) krävs det en attitydförändring när det gäller hur förändringar upplevs. En organisations framgång är beroende av om de i organisationen har slutat hata

förändringar och istället börjat älska dem. Att älska förändringar, tumult och kaos blir en förutsättning för organisationer att överleva. Angelöw menar å sin sida att det inte enbart handlar om att förändra attityder, utan att människor faktiskt har ett behov av förändring, förnyelse, utveckling och nya utmaningar. Genom förändringar och utmaningar har människor möjlighet att utvecklas både personligen och yrkesmässigt. Utmaningen ligger i att kunna se på förändringar som utmaningar istället för hot. Förändringar som påverkar en människas situation positivt är välkomna förändringar. Förändringsarbete som grundas på delaktighet, trygghet, en riklig och direkt information, ömsesidig tillit o.s.v. välkomnas oftast och ses som något positivt. Det är också viktigt för de anställda att de kan påverka förändringstakten, för att oavbrutet vara ett föremål för eller delta i en alltför hög takt av förändring leder till förändringströtthet. (Angelöw, 1991, 19).

En förestående förändring kan uppfattas som hotfull av en individ, trots att förändringen objektivt inte medför några hot. En stor del av personens energi kommer då att gå åt till att försvara sig. Om förändringen uppfattas som positiv eller irrelevant, kan individens energi däremot användas till aktivitet och konstruktivitet. En och samma förändringssituation kan uppfattas som positiv för en del, irrelevant för andra och påfrestande (hotfull/negativ) för en tredje grupp. Skillnaderna i hur förändringssituationen värderas av olika individer beror på hur de tolkar och uppfattar de konsekvenser och möjligheter som förändringen kommer att innebära för ens egen del. (Angelöw, 1991, 20).

Alla förändringar behöver inte innebära ett hot, men en stor del av förändringarna uppfattas ändå som hotfulla. Det upplevda hotet beror på att framtiden är oklar och vad den innebär är omöjligt att veta. Hotet består i att det bestående kommer att förändras. Trots att det finns problem i det nuvarande så är det ändå tryggt och individerna har lärt sig att leva med bristerna i systemet. ”Man vet vad man har, men inte vad man får”. Förändringen innebär alltså i början av processen ovisshet och oro. Oron handlar inte om nuet, utan om framtiden eller något förflutet som haft negativ innebörd för individen. Människor tenderar att leva i det förgångna eller i framtiden, inte i nuet. (Angelöw, 1991, 21).

Försvarsmekanismer, syndabocksroller, kris och förändringsstress är olika typer av reaktioner som kan uppstå för att hantera förändringar. Om en förändring på något sätt upplevs som hotfull mot ens situation eller trygghet, kan olika försvarsmekanismer träda i kraft. (Angelöw, 1991, 28).

Försvarsmekanismernas funktion är att minska upplevelsen och medvetandet om att det skulle finnas ett hot eller en fara för ens jag. Olika försvarsmekanismer kan vara aggressivitet, förnekande, misstänkliggörande, ointresse, rationalisering, regression och projektion. (Angelöw, 1991, 28-30).

Syndabocksroller är en annan reaktion på förändring och det innebär att utpeka andra som syndabockar för att lindra ens egna inre konflikter och lätta på ångesten. Det finns uppgifter som tyder på att utstötning och mobbning på arbetsplatserna har ökat, bland annat på grund av en ökad grad av organisationsförändringar. Genom att utpeka någon som syndabock för olika brister på arbetsplatsen eller i förändringsarbetet, så förs de egna negativa känslorna över på syndabocken, som en eller flera kan anse är ”roten till det onda”. En allmän uppfattning är att allt skulle bli bra bara syndabocken slutade på arbetsplatsen. Sanningen är att problemen går djupare än så och att få bort någon från arbetsplatsen löser inte problemen. (Angelöw, 1991, 31-33).

De reaktioner som uppstår bland de anställda i en organisation i förändring kan ibland ses som krisreaktioner. Enligt Cullberg (1980) uppstår en psykisk kris när det i en situation framkommer att tidigare erfarenheter och inlärd reaktionssätt en individ besitter inte är tillräckliga för att kunna förstå och bemästra den aktuella situationen. (Angelöw, 1991, 33).

Förändringsstress kan upplevas hos de anställda i och med organisatoriska förändringar. Stress kan upplevas på många olika sätt och reaktionerna kan vara både fysiologiska, känslomässiga och sociala, samt märkas på olika sätt på arbetsplatsen. När det gäller förändringsstress så kan stressen förebyggas eller lindras genom att betingelserna för det goda förändringsarbetet uppnås. En viktig aspekt är känslan av kontroll och möjligheten att kunna påverka, så att ge de anställda möjlighet att delta och påverka förändringsarbetet ger de anställda kontroll över förändringen, vilket reducerar stressen. (Angelöw, 1991, 36-39).

Kapitel tre, inklusive underrubrikerna, är omfattande och tangerar många områden som är viktiga på en arbetsplats, inte bara då arbetsplatsen genomgår en förändring utan även i det dagliga arbetet. Att finna balans mellan utveckling/förändring och stabilitet är viktigt, men det är ingen enkel uppgift. Förändringar kan mötas med motstånd, men inte alltid. Det beror bland annat på förändringshistoriken på arbetsplatsen och huruvida människorna i organisationen är motiverade. Ledarskapet i dagens snabbt föränderliga värld handlar allt

mera om att motivera och entusiasmera sina medarbetare. Ett öppet klimat där motiverande kommunikation används som arbetssätt ökar viljan att förändras. Medarbetarna har också ett ansvar för sin egen attityd och hur de förhåller sig till förändringar och organisationen. En omtyckt medarbetare skall kunna ta egna initiativ, vara flexibel och tänka ut egna lösningar. I stora drag handlar det om att arbetsplatsen vinner på att ha ett öppet diskussionsklimat där motivation och målfokusering är viktiga ingredienser för ett lyckat förändringsarbete.

4 Specialdaghemmet som organisation

Syftet med fjärde kapitlet i detta lärdomsprov är att belysa den speciella situationen som råder på ett specialdaghem. Detta kapitel har direkt anknytning till den empiriska undersökningen på så sätt att undersökningen gäller attityder till förändring och själva förändringen är att ett daghem omregistreras till ett specialdaghem. Det kan antas att attityderna och åsikterna påverkas av hur respondenterna uppfattar begreppet specialdaghem och genom detta kapitel strävar jag till att belysa specialdaghemmet som organisation.

Enligt dagvårdslagen är dagvårdens primära uppgifter att stöda föräldrarna i barnens fostran, samt att stöda barnets uppväxt. Inom dagvården bör barn erbjudas trygga, varma och fortgående människorelationer. Dagvården bör även bestå av en verksamhet som mångsidigt stöder barnets utveckling. Uppväxtmiljön bör vara planerad så att den är gynnsam för barnet utgående från dess situation. (Lagen om barndagvård, 25.3.1983/304, 2 §).

När ett barn som är i behov av särskilt stöd börjar på ett daghem, skall en läkare specialiserad inom området, eller någon annan sakkunnig skriva ett utlåtande (Förordningen om barndagvård, 16.6.1995/882, 2 §). Om det i ett daghem finns ett eller flera barn som är i behov av särskilt stöd, ska detta beaktas i antalet barn som vårdas i gruppen eller i det antal personer som deltar i vården och fostringen (Förordningen om barndagvård 21.8.1992/806, 6 §). Ett daghem, eller en del av ett daghem, kan bli ett specialdaghem om behovet finns (Lag angående ändring av lagen om barndagvård 17.9.1982/698, 3 §).

På daghemmen i Finland har det under de senaste årtiondena skett en del förändringar. Bland annat så har storlekarna på barngrupperna ökat, samtidigt som antalet barn i behov av särskilt stöd har ökat. De barn som är i behov av särskilt stöd har i de flesta fall placerats i vanliga daghemsgrupper och detta har lett till nya utmaningar för dagvården och man tvingas tänka ut nya verksamhetsmodeller. (Barnträdgårdsläraryrket, 2003, 5).

På ett vanligt daghem kan ett barn med behov av särskilt stöd integreras i den övriga barngruppen. Ett barn med behov av särskilt stöd som integreras i en vanlig barngrupp motsvarar oftast två dagvårdsplatser, alltså blir barngruppen automatiskt mindre. Om barnet ifråga har ett stort stödbehov kan antingen en gruppassistenter eller en personlig assistent bli

anställd i gruppen. Då en assistent anställs, måste antalet barn i gruppen inte nödvändigtvis minskas. (Kauppinen, 1991, 21).

Ett specialdaghem kan vara ett daghem med integrerade specialgrupper eller ett daghem där endast barn med behov av särskilt stöd vårdas. På ett daghem med integrerade specialgrupper finns det även grupper med barn som inte är i behov av särskilt stöd. Specialgrupperna består av ett till fem barn med behov av särskilt stöd och resten av gruppen består av barn utan stödbehov. Specialgrupperna består av tre- till sexåringar och högst 12 barn får vårdas i gruppen. I specialgrupperna ges barnen en mycket utvecklad individuell vård och barnen ges möjlighet att träna och öva just de färdigheter som behöver stärkas för att barnet skall kunna utvecklas. Till dessa grupper anställs extra personal för att kunna genomföra detta. Specialgrupper finns till speciellt för de barn som har sociala och emotionella problem, störningar i hjärtfunktionen, olika rörelsehinder eller sinnesstörningar. Även barn som är utvecklingshämmande, stumma/döva eller långtidssjuka kan få dagvård i en specialgrupp. (Kauppinen, 1991, 21-24).

4.1 Verksamheten på ett specialdaghem

Begreppet inklusion syftar på att alla människor är jämlika och har en myndig rätt att delta i samhällets verksamhet. Enligt principerna för inklusion så formar sig samhället enligt individens behov. Inklusion är inget nytt då det kommer till specialdagvård. Barn med behov av särskilt stöd har rätt till samma dagvårdstjänster som alla andra barn. För att säkra att barn med behov av särskilt stöd skall kunna delta i vanlig verksamhet på daghem och få möjlighet att lära sig på ett individuellt sätt, är det i inklusionen viktigt att lyfta fram de pedagogiska lösningar och metoder som används, samt vilka stödåtgärder som har vidtagits. (Barntädgårdsläraryrket, 2003, 5).

Integration är det begrepp som används i Finland då diskussionen handlar om hur barn med behov av särskilt stöd inkluderas i dagvården. Själva begreppet integration syftar i detta sammanhang på de lösningar som används för att barn med behov av särskilt stöd får undervisning och dagvård tillsammans med andra barn. Genom integration strävas det till att

ordna specialfostran i samband med de allmänna fostringstjänsterna så långt som det är möjligt. (Barnträdgårdsläraryrket, 2003, 5).

Integration kan enligt Moberg (1993) delas upp i fyra olika nivåer; den fysiska integrationen, den funktionella integrationen, den sociala integrationen och den samhälleliga integrationen. Integration på den fysiska nivån innebär att det fysiska avståndet minskar. Barnets uppväxt, inlärning och undervisning skall ske tillsammans med andra barn och inte avskilt. Inom den funktionella integrationen är strävan den att minska det funktionella avståndet och på så vis möjliggöra växelverkan, lek och spel. De olika barnen och de vuxna verkar alltså tillsammans i en och samma inlärningsmiljö. Genom social integration föds möjligheter till naturliga och spontana kontakter mellan individer och grupper. Social integration framträder som acceptans och som positiva attityder och förhållanden. Genom samhällelig integration säkras allas likvärda möjligheter, rättigheter och skyldigheter. (Barnträdgårdsläraryrket, 2003, 16).

Föreståndaren på ett daghem har det övergripande ansvaret för daghemmet och verksamhetens kvalitet. Det är viktigt att daghemsföreståndaren ser till att daghemmets verksamhetskultur utvecklas, samt att samarbetet med andra instanser utanför daghemmet fungerar. Det är också daghemsföreståndarens uppgift att veta vad som krävs för att få en fungerande integration och se till att det som krävs blir gjort. (Barnträdgårdsläraryrket, 2003, 6).

4.2 Personalens arbetssituation

Inom förskolan är pedagogiken utformad så att den ska passa alla barn, oavsett om barnet är i behov av stöd eller inte. Lusten till att lära ska främjas genom lek och grunda sig på barnens egna erfarenheter och intressen. De vuxna bör se barnen som kompetenta utgående från barnens egna förutsättningar. Pedagogerna är utbildade till att märka och se till alla barns olika behov, oavsett barnens bakgrund eller vilka erfarenheter de har med sig. Istället för att fokusera på problem och avvikelser hos barnet, bör personalen fokusera på vad det är i omgivningen som försvårar barnets utveckling. Om man som pedagog märker att ett barn har det svårt i någon situation, så är det pedagogens uppgift att finnas där och hjälpa och ge stöd. (Svensson, 2009, 192-193).

Barnträdgårdsläraren har alltid det pedagogiska huvudansvaret för planering och genomförande, men all övrig personal i barngruppen är också skyldig att ta ansvar för gruppens verksamhet. Alla barn i en barngrupp bör uppleva att de leds och undervisas av en och samma person. Om det finns en assistent i gruppen, bör det noga planeras vilken roll denna person ska ha och verksamheten bör inkludera det/de barn som behöver assistenten. (Barnträdgårdsläraryrkesförbundet, 2003, 6-7).

Personalen spelar en viktig roll för att integrationen skall fungera. Personalen bör ha en positiv attityd och vara medveten om fördelarna med integration för att kunna förbinda sig vid integrationen. Om personalen godkänner, accepterar och har tillräckligt med kunskap om integration, så stärks personalens ansvarskännande för gruppens verksamhet. (Barnträdgårdsläraryrkesförbundet, 2003, 6).

För att få en fungerande integration bör det finnas kunnig personal på daghemmet och föreståndaren bör se till att personalen får den skolning som krävs för att utföra sitt jobb på ett specialdaghem. Innan ett barn med behov av särskilt stöd börjar på ett daghem bör personalen få tid på sig att förbereda sig och anpassa inlärningsmiljön till det nya barnet. Viktigt för integrationen är också att det finns tillräckligt med tid för att inleda, upprätthålla och förbättra kontakten och samarbetet med föräldrar och experter. (Barnträdgårdsläraryrkesförbundet, 2003, 6).

Barngruppernas storlek kan och bör minskas för att få en bra integration. Antalet relationer till andra barn och även andra vuxna bör inte bli för stort. Om det är mycket personal och många andra barn i gruppen ger det barnet otrygghetskänslor, vilket föder både konflikter och en likgiltighet inför relationer. Ett barn måste få en chans att skapa personliga relationer till alla människor som det dagligen möter, så det är ytterst viktigt att ha samma personal på en avdelning så långt det bara är möjligt och hålla barngrupperna små för att barnet skall kunna utveckla sitt känsloliv och få meningsfulla relationer. En annan positiv aspekt med att ha små barngrupper är att bullernivån minskar. Miljöbuller är enligt forskning en orsak till att det har uppstått en ökning av talrubbingar. (Barnträdgårdsläraryrkesförbundet, 2003, 7).

Då verksamheten planeras och då daghemmets läroplan görs/uppdateras bör barnens intresse beaktas och de gemensamma aktiviteterna bör planeras så att alla barn kan delta enligt sin förmåga. Det är stadgat i lagen att varje barn med behov av särskilt stöd skall ha en egen rehabiliteringsplan. Planen görs på daghemmet i samarbete med barnets föräldrar och annan

expertis. De mål och metoder som stöder integrationen tas med i denna plan, som används i daghemmets vardag som en del av den dagliga vården. Hur det går för ett barn med behov av särskilt stöd utvärderas kontinuerligt och vid behov ändras verksamheten för att möta barnets behov. (Barnträdgårdsläraryrket, 2003, 8).

Personalens arbetssituation i ett specialdaghem skiljer sig från personalens arbetssituation i ett vanligt daghem. I ett specialdaghem bör personalen i ännu större utsträckning kunna vara flexibel och arbeta självständigt. Då barnen kan ha olika behov av särskilt stöd kan personalen för att kunna möta behoven bli tvungen att hitta på egna metoder och lösningar för att vården skall bli god för alla barn. (Personlig kommunikation med lektor Höglund-Ingo, 20.9.2011)

Den viktigaste faktorn för att upprätthålla en god kvalitet på dagvården är att personalen är välutbildad och lämplig för sina arbetsuppgifter. Personaldimensioneringen styrs av Förordningen om barndagvård där det framkommer att minst var tredje arbetstagare (med uppgifter inom det pedagogiska eller inom fostringen) på ett daghem bör ha barnträdgårdsläraryrket. Den övriga personalen bör ha en grundutbildning inom social- och hälsovårdsbranschen, med inriktning på barn, eller annan motsvarande examen. Många kommuner tvingas skära ner antalet barnträdgårdslärare till ett minimum på grund av sparåtgärder. Då arbetet på daghem är efter år har blivit mer krävande, är det inte motiverat att minska på det pedagogiska kunnandet inom dagvården. (Barnträdgårdsläraryrket, 2005, 6).

För att bli behörig som barnträdgårdslärare bör man minst ha avlagt pedagogie kandidatexamen, innehållande barnträdgårdsläraryrket, eller examen på en yrkeshögskola inom social- och hälsovårdsprogrammet med inriktning på barnpedagogik och socialpedagogik, minst 60 studiepoäng. För att bli behörig som specialbarnträdgårdslärare bör det finnas en grundexamen som barnträdgårdslärare och sedan påbyggnadsstudier till speciallärare. (Barnträdgårdsläraryrket, 2005, 6).

På ett specialdaghem samarbetar personalen med flera lika aktörer, såsom talterapeut, ergoterapeut, fysioterapeut, musikterapeut och bildkonstterapeut. Andra samarbetspartners är psykologer, neurologer, barnpsykiater, neuropsykologer, samt rådgivningens hälsovårdare och barnläkare. (Barnträdgårdsläraryrket, 2003, 16).

4.3 Föräldrasamarbete

I Grunderna för planen för småbarnsfostran beskrivs föräldrarnas roll i småbarnsfostran. I planen används begreppet fostringsgemenskap och med detta avses det samarbete som uppstår mellan föräldrar och personal där det gemensamma syftet är att stödja barnets inläring, fostran och utveckling. Föräldrarna har rätt att fostra sina barn enligt de värderingar som de har och föräldrarna känner även barnet bäst. Personalen i sin tur har ett yrkeskunnande som ligger till grund för hur man kan maximera barnets inläring och välmående inom småbarnsfostran. Personalens kunnande står även till grund för att skapa goda förutsättningar för fostringsgemenskapen och för ett jämlikt samarbete. Barnets bästa och barnets behov finns alltid för personalens och föräldrarnas ögon. Småbarnsfostran styrs av det som gagnar barnet och av barnets rättigheter. När föräldrar och personal samarbetar sammanförs de bådas kunskaper om barnet och på så sätt skapar man de bästa förutsättningarna för att trygga barnens välbefinnande. (Stakes handböcker 61, 2005, 36).

Familjen och daghemmet utgör två olika sociala system där barnet ingår och dessa båda system kretsar kring samarbetet för barnets bästa. Inom båda systemen påverkas samarbetet av en mängd olika faktorer, såsom hur mogen, kunnig och säker personalen är i sin yrkesroll, relationerna mellan familjemedlemmarna och barnets ålder. Utöver att systemen påverkas inifrån påverkas de även av yttre faktorer, såsom samhällsutvecklingen. Samarbetet mellan föräldrar och personal på daghemmet handlar inte om en enkelriktad påverkan från det ena eller det andra hållet, utan om ett ömsesidigt samspel. (Rahm & Wall, 1990, 8-9).

Samarbetet mellan föräldrar och barndagvården kan även ses som ett förhållande mellan tre olika parter; barn, föräldrar och personal. Föräldrarna känner sina barn bäst, vet vad de har varit med om, känner till deras personlighet och förstår dem. Föräldrarna lägger grunden för barnens självbild och barnens syn på inläring. Barnen själva har sin egen unika kompetens som uttrycker vad de behöver utveckla för att klara sig i dagens vardagsliv och den framtid som de själva kommer att vara med och skapa. Denna kunskap har inte vuxna som har växt upp under helt andra förhållanden än vad barnen växer upp i just nu. Barnets inläring och välbefinnande blir ett gemensamt mål för personal och föräldrar och tillsammans med barnen kan man uppnå de bästa resultaten. (Flising, m.fl., 1996, 13).

För att få en helhetsmässig bild av ett barns uppväxt och utveckling krävs samarbete mellan daghemmets personal och barnets föräldrar. Samarbetet står som grund för barnets positiva utveckling och uppväxt. Genom samarbetet förbinder sig parterna till att använda sig av verksamhetsmodeller som är lämpliga för att stöda just det barnets utveckling. (Barntädgårdsläraryrket, 2006, 6).

Inom varje familj finns det en egen kultur, vanor och egna sätt att samskola. Likadant finns det en speciell daghemskultur där personalen har ett eget sätt att vara tillsammans med barnen. I barntädgårdslärares arbete är det viktigt att lyssna på föräldrarna och försöka förstå deras familjekultur. Pedagogerna och fostrarna bör ha så goda kunskaper om barnets utveckling att de kan se barnets behov, möta dem och diskutera dem med barnets föräldrar. För att kunna uppnå ett gott samarbete i syfte att främja barnets inläring och välmående, krävs goda samskolskunskaper. (Barntädgårdsläraryrket, 2006, 6).

I ett specialdaghem bör samarbetet med föräldrarna vara välutvecklat för att både föräldrar och daghemspersonal skall kunna värna om barnets bästa. En gemensam linje för hur de vuxna ska möta barnet är viktigt för att kunna uppnå bästa möjliga utveckling hos barnet. Det är också viktigt att föräldrar och personal delar med sig av sina erfarenheter och att parterna kommer överens om vilka metoder som bör användas så att barnet tränar och övar sina färdigheter. Personalen kan behöva visa och lära föräldrarna vilka metoder de använder på daghemmet och således vilka metoder som föräldrarna kan använda sig av hemma. (Personlig kommunikation med lektor Höglund-Ingo, 20.9.2011).

Specialdaghem som organisationer kan se olika ut med olika lösningar för integrationen av barnen. Speciellt viktigt på ett specialdaghem är att det finns tillräckligt med kunnig personal, tid och att barngruppernas storlek är lämplig. Det är också viktigt att alla i personalen besitter en stor samarbetsförmåga då det kan vara flera aktörer som är involverade i ett specialdaghems verksamhet. Ett specialdaghem är en mycket individualiserad värld där barnens särskilda behov bör beaktas och verkligen sättas i fokus. Ibland hamnar personalen i konfliktsituationer då de bör väga gruppens intressen mot en individs intressen. Alla barns individuella behov bör beaktas och sammanfogas i verksamheten så att alla barn får en givande, stimulerande och trygg vård. Föräldrasamarbetet bör vara särskilt utvecklat och bra på ett specialdaghem för att kunna garantera att vården blir ändamålsenlig och sammanhängande för varje barn.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns mycket att skriva om då det kommer till ämnet förändringar. Att leda en förändring kan vara en nog så krävande uppgift, men det kan även vara krävande att vara föremål för en förändring. Därför är personalens delaktighet i planeringsarbetet viktigt. Om inte personalen själv upplever att en förändring är nödvändig, så kommer ingenting att ändras heller. Det är inte lyckat att ledaren informerar om vad som bör förändras, utan ledaren bör tillsammans med sina medarbetare utveckla verksamheten. Motivation är a och o för att få en förändring till stånd. Det kan konstateras att det krävs ett uppenbart behov av förändring för att människor lättare skall vilja vara med i ett förändringsarbete.

Det går att dra slutsatsen att många förändringar inte nödvändigtvis är så lyckade på ett specialdaghem, om det inte finns en positiv attityd till förändringar på arbetsplatsen. Det har konstaterats tidigare i teoridelen att många betungande förändringar ofta leder till sjukskrivningar. Många sjukskrivningar innebär många vikarier, alltså nya människor i verksamheten. En lyckad integration fordrar att det är kontinuitet i personalgruppen och att människorna inte byts hela tiden, så för att skona barnen kan det kanske vara klokt att överväga hur många förändringar som behöver genomföras på arbetsplatsen. Tidigare har det också nämnts att en bra medarbetare bör vara självständig, flexibel och kunna ta eget initiativ. Med tanke på vad litteraturen och experterna menar om personalens arbetssituation på ett specialdaghem, så kan det konstateras att den medarbetaren skulle passa ypperligt på ett specialdaghem.

Teorin kring förändring, ledarskap och specialdaghem leder mig nu in på den empiriska undersökningen. Då förändringar allt mera blir vardag, känns en undersökning kring förändring aktuell. Kraven på personal, ledare och organisation tenderar att öka och med finns fortfarande klienterna som önskar sig en fortsatt god service. Serviceproducenten riskerar här att hamna i kläm mellan olika krav och intressen, så att kunna hantera förändringar samtidigt som man ger en god och professionell service ser jag som en utmaning i framtidens daghem.

5 Undersökningens genomförande

I detta kapitel kommer jag att presentera den empiriska undersökningen som jag gjorde hösten 2010 i samarbete med daghemmet i Närpes. Det som jag kommer att ta upp är hur undersökningen kom till och hur den utfördes, samt vilka metoder som jag använde för att samla material och för att tolka materialet. Jag kommer även att presentera kort hur jag har hanterat datasekretessen.

Undersökningen kom till då jag kontaktade daghemmet och frågade om de hade behov av att få en mindre undersökning gjord. Det hade de i och med att de eventuellt stod inför en förändring då daghemmet kanske skulle omregistreras från ett vanligt daghem till ett specialdaghem. Omregistreringen innebär i princip att antalet barn med särskilda behov ökar i förhållande till antalet barn utan särskilda behov. Den frågeställning som fanns hos föreståndaren var i första hand hur föräldrarna ställde sig till att det skulle börja fler barn med särskilda behov på daghemmet. Senare kom även andra frågeställningar upp och intresset för att forska lite kring personalens attityder kring förändringen ökade både hos föreståndaren och hos mig. För att få en ännu mer heltäckande bild av hur en förändring påverkar en organisation och dem som finns i organisationen, så valde jag även att ta reda på föreståndarens attityder i frågan. På detta sätt kunde jag få ett material där jag kan jämföra hur olika parter uppfattar en och samma förändring och kanske dra slutsatser kring huruvida de olika parternas attityder påverkar varandra.

Förutom att undersöka hur parterna upplevde en eventuell förändring, så valde jag att också undersöka hur respondenterna upplevde informationsgången på daghemmet, samt hur samarbetet mellan hem och daghem såg ut. Jag ansåg att information och samarbete var viktiga faktorer i detta sammanhang, så undersökningen utökades med dessa ämnesområden.

Då undersökningen utvecklades blev det bestämt att metoderna för att samla in data från de olika målgrupperna skulle vara olika. Det var olika slags information som jag ville komma åt och jag ansåg då att det var bäst att använda mig av olika metoder för att få den information som jag önskade. Åt föräldrarna utformade jag en enkät med flervälsfrågor, men även möjlighet att kommentera varje fråga, samt även ett par öppna frågor. För att nå personalen valde jag att göra personliga intervjuer med tre av åtta (ordinarieanställda) ur personalgruppen.

Föreståndaren ombads att ge en skriftlig redogörelse med personalens intervjufrågor som grund.

5.1 Val av metod

Eftersom jag ville undersöka samma fenomen ur tre olika synvinklar och eftersom det var olika saker jag önskade få fram, så valde jag att använda mig av olika metoder och att vända mig till olika målgrupper. På detta sätt får jag en bild av helheten, men även en hel del detaljer. I föräldrarnas fall låg det i mitt intresse att få tillgång till så många olika åsikter som möjligt och därför valde jag att använda mig av en enkät. I personalens fall var det mera intressant att söka en röd tråd i förhållningssättet till förändringen och därför valde jag att göra intervjuer med en liten del av personalgruppen. Då även föreståndaren redogjorde för sina åsikter och attityder, fick jag en tredje part att jämföra de övriga svaren med.

Undersökningens problemformulering och de teorier och begrepp som används styr vilken metod som passar bäst för just den undersökningen. Olika metoder betyder olika tillvägagångssätt och den metod med det tillvägagångssätt som passar bäst till undersökningen blir den metod som skribenten borde använda sig av. Att välja metod innebär att skapa ett verktyg för att få fram önskad information för att kunna svara på problemformuleringen. Det kan vara bra att kombinera olika metoder om det hjälper till att svara på problemformuleringen och att de resurser som finns till förfogande räcker till. (Eliasson, 2006, 31-32).

5.1.1 Kvantitativ metod

Kvantitativa metoder används när något ska beskrivas med siffror. Kvantitativa metoder passar bra för att göra generaliseringar för en större grupp utgående från en mindre grupp. För att mäta någonting på bredden istället för på djupet är kvantitativ metod ett bra metodval. Om attityder och förhållanden är det som undersöks, passar det bra att använda kvantitativ metod. Om undersökningen kommer att omfatta flera olika områden så är kvantitativ metod där frågeformulär används ett bra alternativ, då det är lättare att få med flera aspekter än under en intervju. (Eliasson, 2006, 21, 30).

Enkät- och intervjuundersökningar är de vanligaste metoderna för att samla in data enligt kvantitativ metod. De båda undersökningsmetoderna består av ett frågeformulär. En enkät kan skickas ut till respondenterna per post eller på annat sätt delas ut till olika utvalda respondenter. Ett annat sätt att få ut enkäten är via Internet. Frågeformuläret kan också fyllas i av en intervjuare som antingen kommer hem till respondenten eller utför intervjun per telefon. Fördelen med att använda sig av en intervjuare är att svarsprocenten blir hög om intervjuaren når sin respondent och att intervjuaren kan utveckla och förklara för respondenten ifall hon/han har svårt att förstå någon fråga. Reliabiliteten ökar också då det inte uppstår så många svar som baseras på en felaktig tolkning av frågan. (Eliasson, 2006, 28-29).

Om enkäter används för att samla information så är det viktigt att följebrevet, eller missivet, är väl skrivet. Genom följebrevet skall all information kring undersökningen framkomma och samtidigt bör den som skall svara på enkäten bli motiverad att svara på enkäten. Det är inte alltid säkert att de utvalda inser nyttan med undersökningen och då är det viktigt att försöka förklara detta och motivera personen genom följebrevet. (Patel & Davidson, 2003, 70-71).

Då jag gjorde min enkät till min undersökning, så satte jag ner mycket tid på att utforma följebrevet (se bilaga 1) så att det skulle vara informativt men samtidigt motivera föräldrarna att svara på enkäten. Det krävdes en hel del bearbetning innan följebrevet blev klart och jag var nöjd med resultatet. Ännu i efterhand kan jag hitta sådant som kunde ha förbättrats, men som jag vid det tillfället ännu var nöjd med.

Både intervjuer och enkäter kan ha olika grad av standardisering och strukturering. Graden av standardisering beror på hur mycket intervjuaren själv har rätt att styra intervjun och utforma frågor under intervjuns gång. Vid låg standardisering ställer intervjuaren sina frågor i den takt som passar för just den intervjun. Frågorna kan variera mellan olika intervjuer och frågorna kan komma i vilken ordning som helst vid en låg standardisering. Vid hög grad av standardisering används samma frågor i samma ordningsföljd under varje intervju. Graden av strukturering styrs av hur mycket utrymme som lämnas åt den som skall svara på en enkät. Fasta svarsalternativ ger hög strukturering, medan öppna svarsalternativ ger låg grad av strukturering. (Patel & Davidson, 2003, 71-72).

Jag gjorde min enkät (se bilaga 2) med fasta svarsalternativ, men vid varje fråga lämnade jag också några radars utrymme för kommentarer. Detta var lyckat då många använde sig av

denna möjlighet att kunna kommentera och jag fick också en uppfattning av om det fanns några frågor som inte riktigt funkade eller som tolkades olika. Enligt Patel och Davidson (2003, 73) är det viktigt att inleda med neutrala frågor, såsom olika former av bakgrundsvariabler. Likaså bör enkäten (eller intervjun) avslutas på ett neutralt sätt där den som har svarat har möjlighet att kommentera frågorna eller komplettera med egna åsikter som kanske inte kom fram i de övriga frågorna i enkäten. Min enkät började med ett par frågor kring föräldrarnas och barnens ålder och sedan följde själva frågorna om det som jag ville undersöka. Till sist lade jag med några frågor där föräldrarna hade möjlighet att uttrycka eventuell oro eller förhoppningar inför framtiden, samt en möjlighet att skriva övriga kommentarer.

5.1.2 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod är bra att använda då man vill undersöka sammanhang. Då dessa sammanhang kan vara svåra att förstå och svåra att se direkt, så är det bra att använda kvalitativa metoder. De är flexibla, det vill säga att de kan anpassas efter situationen och undersökningen och det går att samla in material under lång tid. Kvalitativa metoder går också bra att kombinera med andra metoder. (Eliasson, 2006, 27).

Observation och intervju är de två vanligaste kvalitativa metoderna. En observatör kan vara mer eller mindre deltagande och en intervjuare kan ha planerat en mer eller mindre strukturerad intervju. Både observationen och intervjun kan ligga ganska nära kvantitativ metod. (Eliasson, 2006, 22).

Intervjuer kan dokumenteras genom anteckningar eller genom att de spelas in. Anteckningar kan fungera om intervjun är kort och mycket strukturerad, men det blir svårt att kunna använda sig av direkta citat då resultatet ska redovisas. Då en intervju spelas in så bör den som blir intervjuad ha gett sitt samtycke för att intervjun spelas in. Intervjuerna kan variera från helt ostrukturerade, semi- eller halvstrukturerade till strukturerade intervjuer. (Eliasson, 2006, 25-26).

En person som blir intervjuad påverkas av den som intervjuar och kan både bli motiverad att svara på frågorna eller gå i försvarsställning. Det är viktigt att intervjuaren visar medkänsla och respekt för den intervjuade för att denne skall få förtroende för intervjuaren och bli motiverad att svara. De non-verbala signalerna påverkar i stor grad och det är mycket viktigt att den som intervjuar kan kontrollera sina ansiktsuttryck och gester så att den som blir intervjuad inte reagerar med att börja försvara sig själv istället för att svara ärligt på frågorna. (Patel & Davidson, 2003, 71).

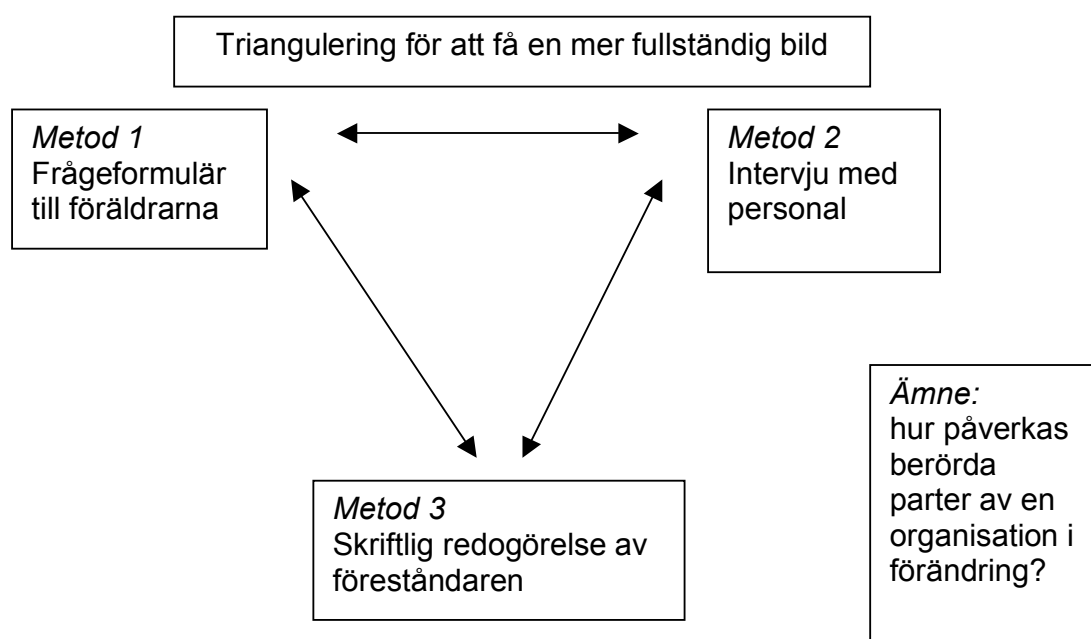
I min undersökning gjorde jag tre intervjuer med tre olika personer ur personalgruppen. Jag hade förberett mig inför intervjuerna med att ha några frågor (se bilaga 3) som jag ställde under intervjuens gång, men jag lämnade också utrymme för den intervjuade att säga sin mening och de hade även möjlighet att i viss mån styra intervjun ifall de ville få fram någonting speciellt. Graden av strukturering var rätt låg då det inte fanns några fasta svarsalternativ, utan frågorna var ställda på ett sådant sätt att den som blev intervjuad kunde uttrycka sig ganska fritt. Standardiseringen var rätt hög då jag ställde samma frågor åt alla som blev intervjuade, men i de flesta intervjuer kom det också upp andra frågor som inte blev behandlade i de andra intervjuerna. Intervjuerna bandades och de utfördes på en trygg och bekant plats på arbetsplatsen. Platsen var utvald för att ge avskildhet för att den intervjuade skulle känna sig trygg nog att svara ärligt och uppriktigt på frågorna.

5.1.3 Triangulering

Då det som ska undersökas betraktas ur mer än ett perspektiv kallas det triangulering. På detta sätt fås en bättre förståelse för det som undersöks då det betraktas från olika positioner. Då triangulering används inom samhällsforskning handlar det inte om fysiska positioner, utan om olika synvinklar. Då det som undersöks studeras ur flera synvinklar blir det möjligt att få ett bättre grepp om det som undersöks. Enligt Denzin (1970) finns det fem olika sätt att tillämpa trianguleringsprincipen på samhällsforskning. De fem olika sätten är metodologisk triangulering (mellan metoder), metodologisk triangulering (inom metoder), data triangulering, forskartriangulering och teoritriangulering. (Denscombe, 2009, 184-187).

Genom triangulering fås en bättre kännedom om det som undersöks. Kännedomen har två former – en ökad träffsäkerhet och en fullständigare bild. Ökad träffsäkerhet betyder att validiteten ökar genom att de olika metoderna som används för att kontrollera varandra och bekräfta insamlad data. En fullständigare bild (kompletterande data) kan fås genom triangulering. (Denscombe, 2009, 188-189).

Till min undersökning passade en metodologisk triangulering där jag sökte en fullständigare bild av fenomenet som jag undersökte, det vill säga hur berörda parter påverkas av en organisation i förändring. Jag använde mig av både kvalitativa och kvantitativa metoder i min undersökning, så trianguleringen var mellan metoder.



Figur 1. Metodologisk triangulering för en mer fullständig bild.

5.2 Datasekretess

Innan någon deltar i en intervju eller svarar på en enkät så är det viktigt att de är införstådda med hur materialet kommer att användas och om de som svarar är anonyma eller inte. Det går

att skilja mellan om någon är anonym eller om enkäten är konfidentiell. Då deltagarna är anonyma i en undersökning, så finns det inget som kan binda personen till någon besvarad enkät. Det finns varken namn, nummer eller koder som gör det möjligt att lista ut vem som har svarat på vilken enkät. Om en enkät är konfidentiell, så betyder det att den som utför undersökningen vet vem som har besvarat enkäten, men att den informationen inte förs vidare. Exempelvis kan enkäterna vara märkta med ett nummer som finns på en namnlista som den som utför undersökningen har. Det är viktigt att denna namnlista förstörs så att ingen annan kan ta reda på vem som har svarat på vilken enkät. Fördelen med detta sätt är att forskaren kan skicka ut påminnelser endast åt dem som inte har svarat på enkäten, medan man i anonyma fall tvingas skicka ut påminnelser åt hela undersökningsgruppen. (Patel & Davidson, 2003, 70).

Enkäten var i mitt fall utformad så att alla som svarar är anonyma. Jag delade ut enkäten på daghemmet på barnens egna klädplatser. På så sätt fick föräldrarna enkäten. Jag hade placerat en låst postlåda av plåt på tamburväggen i daghemmet och där kunde föräldrarna returnera sina enkäter. På så vis kunde anonymiteten bibehållas. Intervjuerna blev konfidentiella eftersom jag märkte dem som intervju A, B och C och då de bara var tre till antalet så minns jag ju vem som har svarat vad. Svaren behandlas dock konfidentiellt. Föreståndaren är ju inte anonym, så då jag presenterar hennes berättelse blir jag tvungen att ta ställning till hur jag ska formulera resultatet, samt även kontrollera med henne så att det jag skriver är sådant som jag får trycka. Allt material (både skriftligt och sådant som blev inspelat) kommer att förstöras då jag inte längre behöver det för min undersökning.

5.3 Bearbetning av insamlad data

Då det genom en undersökning har framkommit en stor mängd data bör denna information systematiseras, komprimeras och bearbetas för att den skall bli användbar till att svara på problemformuleringen. Då materialet analyseras i numerisk form på ett statistiskt sätt kan det kallas för en kvantitativ metod att bearbeta insamlad information. De metoder som används för att analysera textmaterial kallas kvalitativ metod. Med en kvantitativ ansats presenteras materialet oftast som tabeller och diagram, medan en kvalitativ ansats ger resultat i form av en

text som innehåller både citat från intervjuer eller observationer, men också forskarens egna kommentarer och tolkningar. (Patel & Davidson, 2003, 109, 111, 120).

Då jag har använt mig av olika metoder för att samla in information, så har jag också använt mig av olika metoder för att bearbeta informationen. Intervjuerna har jag transkriberat och sedan när jag har fått dem i pappersform har jag analyserat texterna och försökt finna likheter och olikheter mellan dem. Ur detta har jag kunnat dra slutsatser och kunnat tolka hur personalen upplever situationen på daghemmet. Enkätsvaren har jag bearbetat på så vis att jag har gjort en statistik över hur föräldrarna hade svarat på varje fråga. Sedan har jag valt ut de kommentarer som jag anser har betydelse för resultatet och dessa kommer att framkomma som citat i resultatredovisningen.

En del av hur jag presenterar resultatet från enkäterna kommer att vara enligt kvantitativ metod då det finns statistiska inslag där, men jag kommer även att använda mig av citat då detta resultat presenteras. Jag upplever att det är kommentarerna som ger den bästa bilden av föräldrarnas attityder till daghemmet och organisationen. En del frågor får dock svar på ett tydligt statistiskt vis, så då kommer jag att använda mig av diagram eller figurer, men till stor del kommer kvalitativ metod att användas då många citat vävs in i texten. Intervjuerna och föreståndarens redogörelse kommer att bearbetas och presenteras med kvalitativ metod.

Jag kommer att presentera resultatet med utgångspunkt i de frågor som ställdes i enkäten och i intervjuerna. Då jag presenterar resultatet från intervjuerna kommer även andra frågor att kunna tas med. Bakgrundsvariablerna som fanns med i enkäten, det vill säga ålder på barn och föräldrar kommer inte i detta skede att analyseras desto mer. De frågorna var mest med för att ge en neutral start på enkäten, men även för att man skulle kunna se om det fanns attitydskillnader mellan äldre och yngre föräldrar och om man skulle kunna se något sammanhang mellan föräldrarnas attityder och barnens ålder, alltså på vilken avdelning barnen gick. I problemformuleringen finns dock inte denna frågeställning med och jag upplever den inte så relevant i detta skede, eller att den knyter till teorin i detta läroprov.

6 Resultatredovisning och tolkning

Under denna rubrik kommer jag att presentera resultaten från de olika delarna i min undersökning. Själva analysen mellan de olika delarna i undersökningen kommer att ske i kapitel 7. I detta kapitel väljer jag att presentera resultaten från enkäterna, intervjuerna och den skriftliga redogörelsen. Resultatet presenteras enligt både kvantitativ metod med tabeller eller figurer och kvalitativ metod med flytande text och citat.

Då jag gjorde min undersökning delade jag ut 38 enkäter, en till varje förälder. Föräldrarna kunde välja mellan att svara tillsammans på en enkät eller att svara enskilt på varsin enkät. Fem enkäter var besvarade gemensamt av både mamma och pappa. Sex enkäter var besvarade av endast papporna och 14 mammor hade svarat enskilt på enkäterna. Totalt 25 enkäter returnerades. Då fem av dessa besvarades gemensamt bör det räknas som att en enkät motsvarar två föräldrar, så de fem enkäterna motsvarar 10 svar. Detta betyder att 30 föräldrar av 38 besvarade min enkät, vilket jag anser kan räknas som en relativt hög svarsprocent, 79 %. Tre av tre möjliga ställde upp på att delta i en intervju, så där blev antalet deltagare det beräknade. Alla enkäterna var fullständigt ifyllda då det kommer till flervalsfrågorna, medan en del hade valt bort att svara på de öppna frågorna. Alla enkäter beaktas således i resultatredovisningen, men i åtanke finns att den kvalitativa delen av enkäten inte har lika stor svarsprocent som den kvantitativa.

Då jag presenterar resultatet av min undersökning så kommer jag att dela in redovisningen i tre större delar. Den första delen, kapitel 6.1, kommer att handla om enkäten och vad föräldrarna svarade. Den andra delen, kapitel 6.2, kommer att handla om intervjuerna med en del ur personalen. Den tredje och sista delen, kapitel 6.3, kommer att handla om föreståndarens redogörelse. De tre kapitlen kommer att vara indelade i underrubriker som grundar sig på tyngdpunkterna i de olika undersökningarna. I kapitel 7, kritisk granskning och diskussion, kommer jag att föra samma de olika delarna av undersökningen och jämföra de olika delarna av undersökningen med varandra.

6.1 Enkäten till föräldrarna

Föräldrarna på daghemmet fick en enkät med 12 frågor, samt en trettonde punkt där den som önskade kunde lämna övriga kommentarer. Svarsprocenten var, som jag tidigare nämnde, god, knappt 80 %. I 19 enkäter av 25 hade respondenterna också utnyttjat möjligheten att ge kommentarer på frågorna med fast svarsalternativ eller svarat på de öppna frågorna. Många hade också utnyttjat möjligheten att ge en extra kommentar i den trettonde punkten i frågeformuläret. Det kan konstateras att föräldrarna på detta daghem är aktiva och intresserade av att vara med och påverka sina barns dagvård.

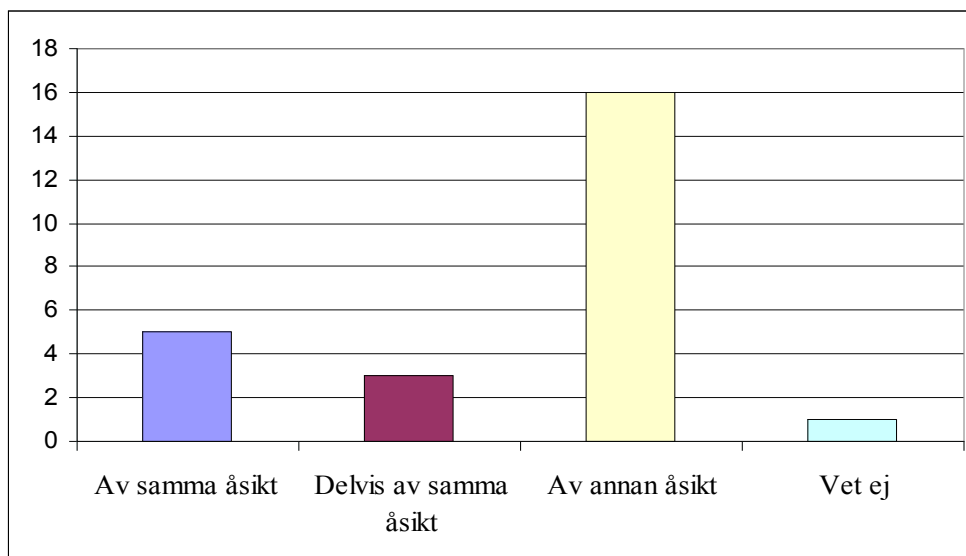
Enkäten började med ett par neutrala bakgrundsfrågor för att sedan följas upp av tio frågor med direkt anknytning till det som undersöks. De tio frågorna som är viktiga för undersökningen berör information, förändring och föräldrasamarbete samt förhoppningar inför framtiden. Frågorna tre–tio är ställda som påståenden och svarsalternativen är fyra till antalet; av samma åsikt, delvis av samma åsikt, av annan åsikt och vet ej. Frågeformuläret är egentligen ett slags attitydformulär (Patel & Davidson, 2003, 84).

6.1.1 Bakgrundsfrågor

Första frågan i enkäten var hur gammal respondenten är och om det är mamma och/eller pappa som svarar på enkäten. Totalt 19 mammor svarade och 11 pappor. Medelåldern för mammorna var lägre än hos papporna. Största delen av mammorna var mellan 26 och 39 år, medan största delen av papporna var mellan 35 och 45 år. Andra frågan var hur gammalt/gamla barnet/barnen var som de hade i dagvård. I detta skede anser jag inte att den frågan är relevant, så den har inte betraktats i analysen.

6.1.2 Informationsgång och klimatet på daghemmet

Nästa del i enkäten börjar tangera det som verkligen undersöks. Den tredje frågan är ett påstående där jag vill ta reda på om föräldrarna upplever att de har fått tillräckligt med information om en eventuellt förestående förändring.



Figur 2. Föräldrarnas åsikter om huruvida de har fått tillräckligt med information.

I figur 2 syns det tydligt att största delen av föräldrarna ansåg att de inte hade fått tillräckligt med information om att daghemmet eventuellt var på väg att omregistreras till ett specialdaghem. Jag tolkade kommentarerna som att flera föräldrar var upprörda över att de inte hade fått någon information om detta. Det som är intressant att notera är att ändå fem stycken var helt nöjda med den information som de hade fått och tre stycken var relativt nöjda, så knappt en tredjedel var ändå relativt nöjda med informationen. Här kan man reflektera kring om det är aktiva föräldrar som själva har snappat upp att något är på gång och på så vis har tagit reda på informationen eller varför vissa har fått information och andra inte. En del menade att då de hade missat ett föräldramöte så hade de kanske gått miste om den informationen. Någon kommentar löd att de hade fått information på föräldramötet, men att det gärna hade fått vara mera ingående. Intressant att notera är att en annan kommentar löd att de inte hade fått någon information trots att de hade varit på mötet. Kring detta går det att spekulera varför föräldramötet hade upplevts så olika. Någon funderade också kring om det var föreståndaren som beslutit detta och att det egentligen är endast föräldraföreningen som har rätt att fatta dylika beslut. De olika åsikterna kommer bäst fram genom citat ur enkäterna:

"Hade ej möjlighet att delta i årsmötet → då man ev. informerades om saken. Nu verkar det som det är föreståndaren som beslutit detta och ej föräldraföreningen som är den juridiska personen."

"Jag har inte hört om detta före jag läste följebrevet."

”Info gavs på föräldramöte, kunde varit mera ingående kring ev. praktiska förändringar (men säkert inte klara just i det skedet).”

”Har inte hört om någon förändring TROTS föräldramöte.”

Min tolkning av detta är att det i initialskedet av denna förändring har funnits en del brister i kommunikationen. Bristerna kan bero på mycket och det som är intressant tycker jag är hur olika föräldrarna hade uppfattat föräldramötet och den information som gavs (eller inte gavs) där. Kommunikation är viktigt för förändringsarbetet och för att hålla samman daghemmet och föräldrarna som utgör ett nätverk kring daghemmet (se s. 16).

Följande påstående i enkäten handlade om diskussionsklimatet på daghemmet. Påståendet gällde huruvida respondenterna ansåg att de hade kunnat diskutera och ventilera sina tankar kring förändringen med personalen. Då det tidigare påståendet visade att informationen inte hade varit tillräcklig och flera kommentarer pekade i den riktningen att de inte alls hade fått höra något om detta tidigare, så skulle man kunna tänka sig att följande påstående skulle ge ett svar som var otydligt eller negativt, men största delen av respondenterna var av samma åsikt, det vill säga att de tyckte att de hade kunnat diskutera förändringen med personalen. Detta svar väcker ju en fråga om hur man kan diskutera något som man inte ens vet är på väg att hända. Kommentarererna gav en bild av hur frågan kan ha tolkats av respondenterna.

”Säkert. Personalen svarar nog om man frågar olika saker.”

”Går lätt att prata med personalen.”

”Går alltid bra att diskutera med personalen om man vill prata om något!”

”Säkert, om vi fått denna information.”

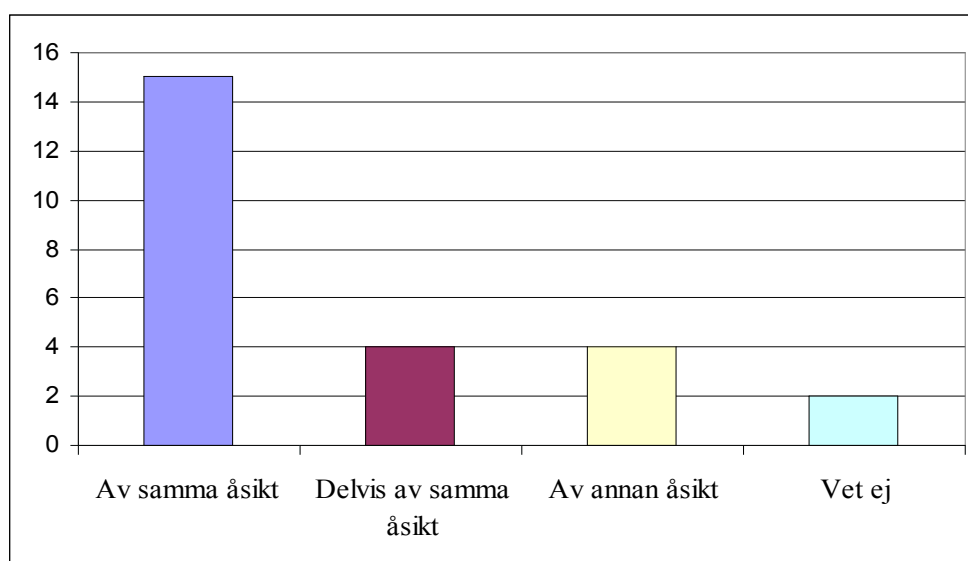
”Öppet och bra diskussionsklimat på dagiset, inga saker är för ’svåra’ att ta upp.”

Det fanns också en del kommentarer där man inte höll med om påståendet. I kommentarererna kom olika argument fram.

"Vet ej, eftersom jag inte ens fått info om någon sådan förändring."

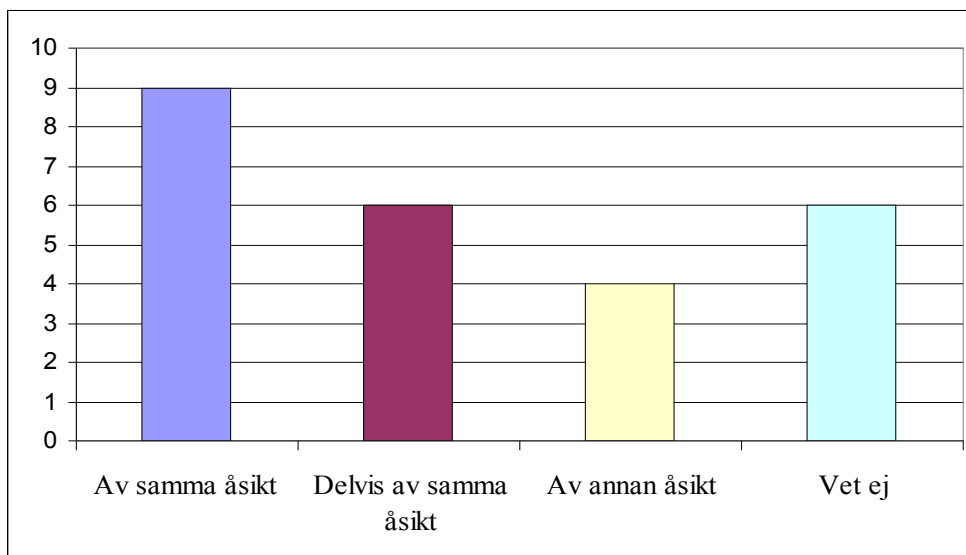
"Rädd över att verka negativ."

Då påståendet gällde huruvida man kunde diskutera själva förändringen med personalen och ett flertal inte alls hade vetat om förändringen, så blev påståendet svårt att besvara. Det verkar dock som att flera har valt att besvara påståendet som att det generellt går bra att diskutera med personalen. Resultatet blir inte så pålitligt i denna fråga då det fanns olika sätt att tolka den, men jag anser ändå att svaret ger en riktlinje. I figur 3 ser man fördelningen av svaren.



Figur 3. Föräldrarna anser att det går bra att diskutera med personalen på daghemmet.

Det fjärde påståendet löd: jag skulle vilja delta i informationskvällar och/eller diskussioner om olika funktionshinder om detta skulle möjliggöras. Svaren på detta påstående var mycket spridda. Fördelningen kan ses i figur 4.



Figur 4. Föräldrarna är olika mycket intresserade av att delta i informationskvällar om funktionshinder.

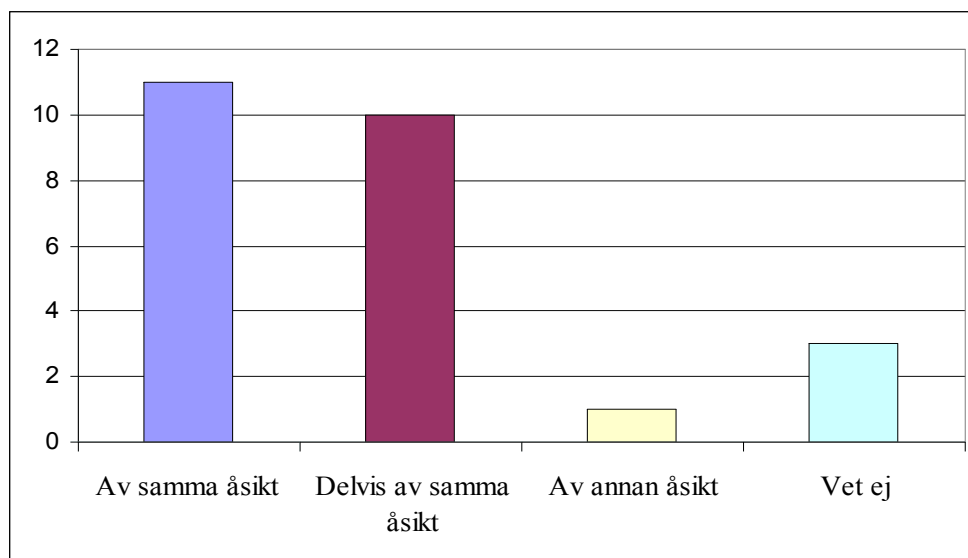
En del föräldrar ansåg att de redan visste mycket om funktionshinder och på så vis inte upplevde att de behövde mera information. Några var å andra sidan intresserade, men tveksamma om de skulle hinna komma. Någon var endast intresserad att komma om det egna barnet hade funktionshinder som hon ville ha mera information om.

6.1.3 Känslor inför en eventuell förändring

Följande påståenden i enkäten handlar om hur föräldrarna tror att kvaliteten på dagvården kommer att påverkas vid en förändring och om de tror att personalen har beredskap för att ta emot flera barn med särskilda behov. Även attityden till en mera blandad barngrupp undersöks.

Genom sjätte påståendet vill jag undersöka om föräldrarna tror att deras barns omvårdnad kommer att förbli god eller till och med förbättras efter att fler barn med särskilda behov

eventuellt börjar på daghemmet. Föräldrarna var i de flesta fall helt eller delvis av samma åsikt. Endast en var av annan åsikt och tre hade svarat att de inte visste. Jag kan tänka mig att då jag hade formulerat påståendet på detta vis med att vården förblir god eller *till och med förbättras*, så valde kanske en del svarsalternativet delvis av samma åsikt då de tror att vården förblir god, men kanske inte att den förbättras. I figur 5 ser man den faktiska fördelningen mellan alla svarsalternativ.



Figur 5. Föräldrarna hade överlag en positiv syn på sina barns framtida dagvård.

Till detta påstående hade det skrivits många kommentarer. Ett flertal var mer eller mindre oroliga över att personalen inte riktigt skulle ha tid med alla barn om fler barn med särskilda behov integrerades i barngruppen. Någon menade också att de var rädda att det skulle bli för lite barn utan särskilda behov och att dessa barn då skulle få för lite förebilder. I teorin beskrivs specialdaghemmet och vad integrering innebär och hur det påverkar gruppstorlekar och personaltäthet (se s. 26-28). Några citat får belysa föräldrarnas åsikter.

”Jag tror omvårdnaden förblir god.”

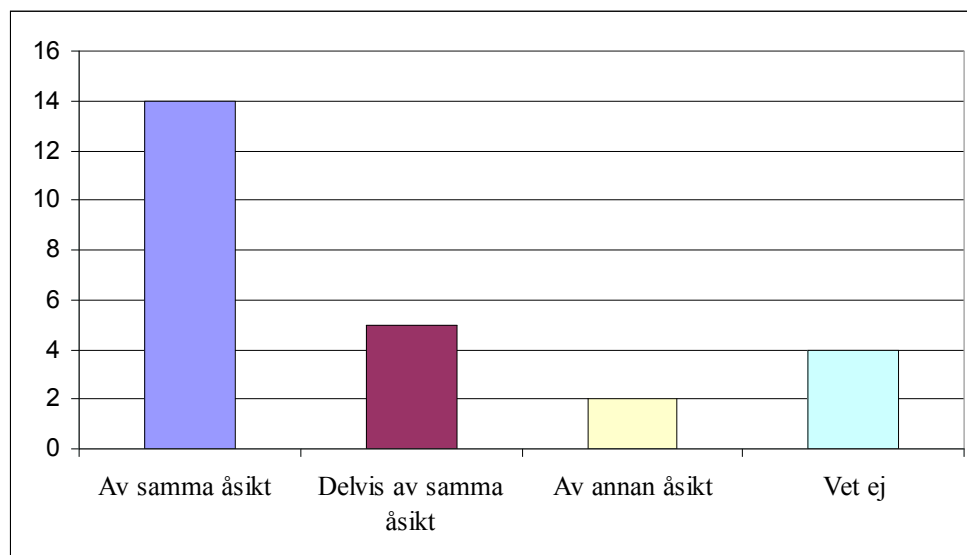
”Det förutsätter kompetent personal som kan bemöta alla slags bar, och stor flexibilitet bland personalen.”

”Ifall det finns tillräckligt med personal så att de hinner med alla.”

”’Specialbarn’ kräver mycket av personalen, tyvärr på bekostnad för de övriga barnen.”

”Jag tror på integrering men i den mån som nu är. Alla barn behöver förebilder, också de utan funktionshinder. Att koncentrera för många till samma ställe leder troligen till en nivåsänkning av verks.”

I föregående kommentarer fanns redan några tankar kring personalsituationen, vilket leder in på nästa påstående att personalen har en god beredskap inför att fler barn med särskilda behov skulle integreras på daghemmet. Statistiken och även kommentarerna visar på att föräldrarna har ett relativt stort förtroende för personalen och anser att den är professionell. I figur 6 presenteras de exakta siffrorna.



Figur 6. Till största delen är föräldrarna positivt inställda till att personalen ska kunna hantera en situation med fler barn med särskilda behov.

Även här har föräldrarna flitigt valt att lämna kommentarer. Några har kommenterat att personalen är duktig, medan en del har kommenterat att de är tveksamma till vad personalen har för utbildning. De flesta är oroliga över att personalen inte ska hinna med alla barn. Några citat belyser åsikterna vidare.

”Personalen aktiva och deltar i utbildningar och verkar vara ’up to date’. Erfaren personal.”

”Alla kan bli bättre, men det finns nog kunnig personal på daghemmet om man jämför med många andra dagvårdsplatser i Närpes.”

”Tror att det finns personal som har tillräckligt med kunskap inom området. Positivt också att personalen deltar i många kurser och föreläsningar.”

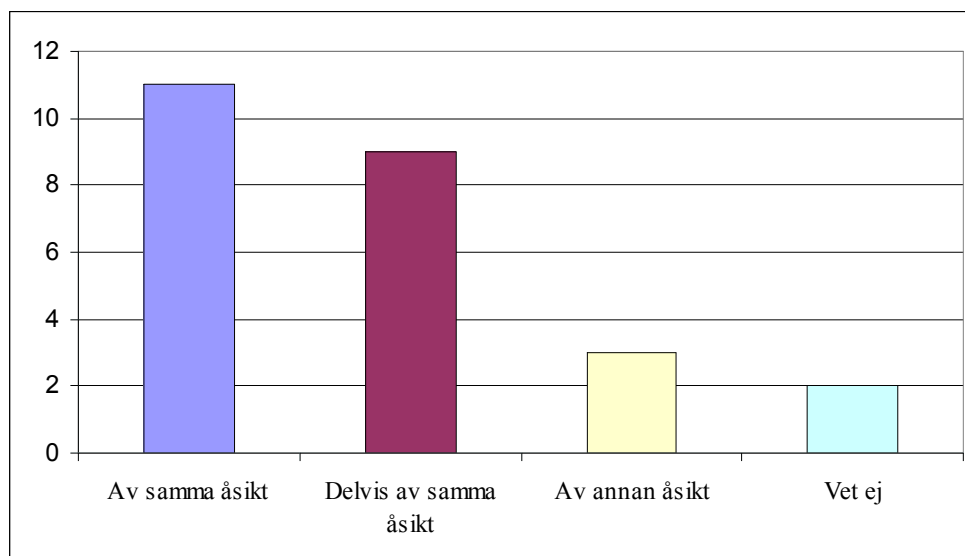
”Personalen är proffsig.”

”Många är skolade och kunniga men många har inte ens utbildning inom barnvård.”

”Mera utbildad personal behövs på daghemmet.”

Överlag så tycker jag att de flesta verkade tycka att personalen är kunnig och duktig. Jag reflekterar över att utbildningsnivån kanske varierar mellan olika avdelningar och därför upplever föräldrarna olika saker kring personalens behörighet. En förälder kommenterade också att hon/han inte vet vad personalen har för utbildningar, så då är det ju svårt att uttala sig i den frågan.

Det åttonde påståendet var att man är positiv till en mera blandad barngrupp där fler barn med olika funktionshinder finns integrerade. Svarsstatistiken visar även i denna fråga att de flesta håller med helt eller delvis. I figur 7 syns fördelningen mellan svaren.



Figur 7. Föräldrarna är överlag positiva till en mera blandad barngrupp med fler barn med särskilda behov, men en del upplever också ett visst tvivel.

Kommentarerna till detta påstående förklarar mera varför föräldrarna svarade som de gjorde. De verkar vara positiva till en blandad barngrupp och tycker att integrering är ett bra sätt för alla barn att lära sig att alla inte är lika. Dock verkar det finnas en rädsla för att alltför många barn med särskilda behov i en barngrupp på något vis skulle hämma de övriga barnen och stagnera eller försämra deras utveckling. Denna tankegång verkar relativt utbredd, så spontant så undrar jag varifrån den kommer och på vad föräldrarna grundar sina teorier om att deras barn skulle sluta att utvecklas normalt då de kommer i kontakt med för många barn med särskilda behov. Min hypotes är att de tror att nivån på verksamheten skulle bli lägre och att detta skulle leda till att deras barn inte skulle spurras till att utvecklas tillräckligt. Min hypotes grundar sig på flertalet kommentarer i enkäten. Jag tänkte citera några för att belysa på vad jag grundar min hypotes.

”Nog så länge man ser till alla barns behov individuellt, även de som inte har funktionshinder.”

”Jag tror att en blandad grupp är bra för alla dock inte för stor del funktionshindrade. Det kan dra tillbaka dom övrigas utveckling. (om kraven blir lägre) Alla behöver få uppgifter enl. egen takt och utvecklingsnivå.”

”Det förutsätter att alla barns behov tas i beaktande. Det får inte bli för många barn med speciella behov, det får inte bli att de ’vanliga’ barnen hamnar i kläm!”

”Hinner personalen med alla då? p.g.a. funktionshindrade barn kräver ju mera uppmärksamhet.”

”Bra att barnen ser att det finns olika människor. Inte bra om det blir för många, då påverkas nog de ’normala’ barnen också i sitt utvecklande.”

Följande kommentarer utgör de mest positiva kommentarerna i enkäten på denna fråga. Jag har också valt att citera dem som var minst positiva till en blandad barngrupp.

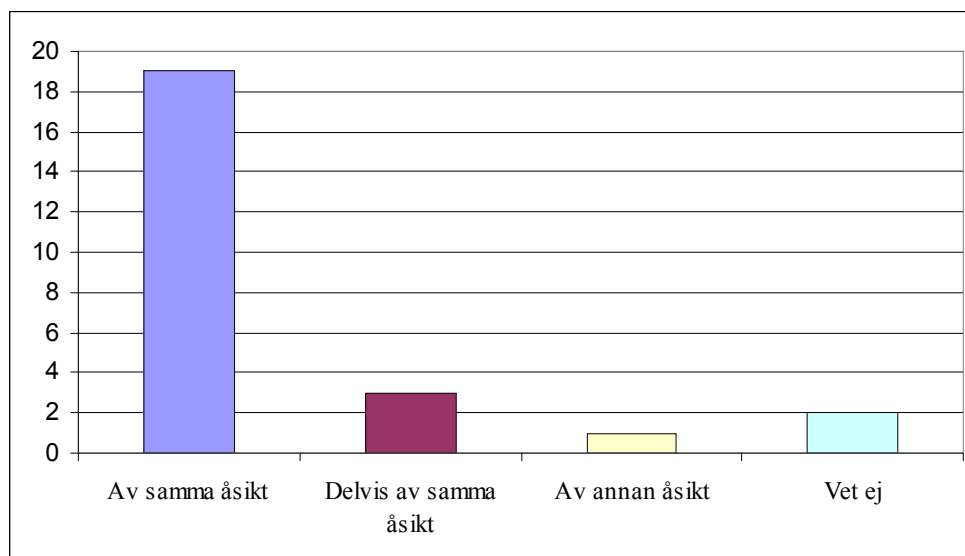
”Nyttigt för barnen att integreras, både för funktionshindrade och icke funktionshindrade, anser jag.”

”Det är bara bra att barn lär sig från små att alla inte är lika p.g.a. olika funktionshinder. Som vuxna kommer de säkert att acceptera olikheter mycket bättre och vara mera flexibla än andra.”

”En eller ett par räcker.”

”Vi har redan nu många barn med funktionshinder. Blir det många fler så tror jag att en del kommer att byta dagis.”

Följande påstående handlade om dagvårdens kvalitet och om huruvida föräldrarna tror att kvaliteten kommer att fortsätta vara god eller till och med förbättras i framtiden. Svaren visar att denna grupp av föräldrar är mycket positiva inför framtiden och tror att vården förblir god eller utvecklas, se figur 8 här nedan.



Figur 8. Föräldrarna är överlag positiva till framtiden och barnens dagvård.

Föräldrarna fortsätter att kommentera påståendena, men i denna fråga inte i lika stor utsträckning som tidigare. Två föräldrar som hade svarat att de var av samma åsikt har kommenterat så här:

”Om ekonomiska möjligheter till detta finns”

”Jag skulle önska en ledare som skulle vara mera på arbetsplatsen. En ledare måste vara delaktig för att kunna leda. Detta anser jag som daghemmets största problem nu just. Det uppstår mycket oklarheter utan ledare.”

De här föräldrarna är positiva till framtiden, men de passar även på att låta veta var de ser att det finns brister eller vad som kan vara brister i framtiden. Två föräldrar som var delvis av samma åsikt kommenterade på detta sätt:

”Kräver minskad barngrupp.”

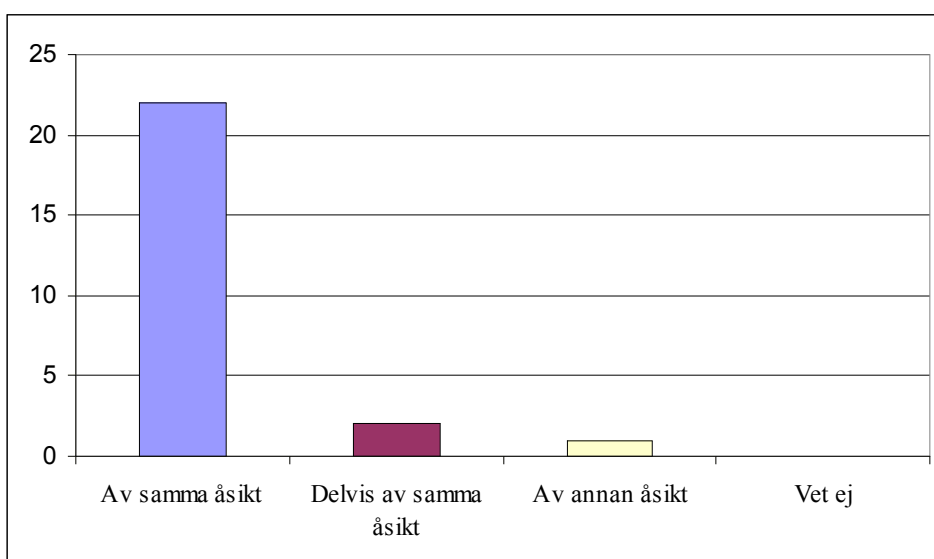
”Hoppas att kvaliteten bibehålls, ibland upplevt personalbrist denna höst.”

Dessa föräldrar verkar positiva, men även realistiska och önskar mindre barngrupper och mer personal för att kunna bibehålla och utveckla en god dagvård för barnen. Små barngrupper, men också en bra personaltäthet, är viktiga för att kunna producera en kvalitativt god dagvård.

Detta borde kunna garanteras genom lagstiftning och genom att daghemmet registreras som ett specialdaghem (se s. 29-30).

6.1.4 Samarbete mellan daghem och föräldrar

Den sista flervalssfrågan i enkäten handlade om samarbete mellan hem och daghem. Påståendet var att man anser att samarbetet fungerar bra i dagsläget. Det var roligt att kunna konstatera att hela 22 hade svarat att de var av samma åsikt. Det ger en figur som ser ut som nedan, figur 9.



Figur 9. Föräldrarna är nöjda med samarbetet mellan hem och daghem.

Föräldrarna på daghemmet verkar överlag mycket nöjda med det befintliga samarbetet mellan daghem och hem. Jag vill citera några kommentarer för att verkligen kunna visa vilken bild föräldrarna har av samarbetet.

"Bra med månatliga brev!"

"Öppen dialog. Mycket positiv personal."

”Personalen jättebra, ärliga och berättar vad som hänt under dagen både positiva och negativa saker, vilket man uppskattar som föräldrar. Man vill inte bara höra att ’allt är bra el. ok’.”

”Helt utmärkt!”

Samarbetet mellan daghemmet och föräldrarna är viktigt för barnets vård och vardag. Det är viktigt att föräldrar och personal har en gemensam linje för hur man ska arbeta med varje barn och hur man ska göra för att barnet ska trivas både hemma och på daghemmet. På ett specialdaghem är föräldrakontakten särskilt viktig då det kan handla om att använda speciella metoder t.ex. för kommunikation. Då är det viktigt att man använder samma system både hemma och på daghemmet (se teorin s. 31-32).

6.1.5 Förhoppningar och önskemål inför framtiden

Sist i enkäten har jag valt att ställa två öppna frågor och lämna en tredje punkt för övriga kommentarer. De två sista frågorna handlar om oro och förhoppningar. Den första frågan av de två handlar om huruvida föräldrarna upplever en oro i och med en eventuell förändring. Åsikterna var skiftande bland de 15 kommentarerna. En del hade ingen oro alls, några hade en svag oro, medan några få hade lite större oro. Ur kommentarerna drog jag slutsatsen att det som orsakade mest oro var brist på utrymme, hur allt ska finansieras, att verksamhetens nivå skulle sänkas, att barn som inte har särskilda behov kommer i kläm eller att personalen inte kommer att hinna med alla barn. Några citat får belysa åsikterna. Frågan var alltså om föräldrarna känner oro inför en eventuell förändring.

”Nej! Säkert bra med ett specialdaghem i staden. I övrigt finns många andra dagisar i Närpes som håller hög standard på vården.”

”Vi har många dagisar i Närpes. Vi vet av hävd att föräldrar vill ha barnen i ’sin by’. Jag tror ej att de kommer från Pörtom och Övermark till daghemmet. Integreringen skall ske i den egna byns dagis så att de får relationer till framtida skolkamrater.”

"All extra försäljning som krävs på daghemmet för att få ekonomin att gå ihop känns för mig som förälder betungande just nu. Det är inte enbart daghemmet som kräver extra inkomster. All föreningsverksamhet idag kräver detta, så när även dagvården kräver det blir det tungt. Förändringen får inte medfölja ännu mer försäljn.arb. o. ekonomiskt bidrag från den enskilda familjen."

"Verksamheten för de övriga barnen får inte åsidosättas. Viktigt att finna den rätta balansen mellan spec.barn och övriga. Finns det ändamålsenliga utrymmen för dyl.?"

"Att ett ökat antal av specialbarn inte får gå ut över de 'vanliga' barnen. Man måste också tänka på utrymmena och hur stora barngrupperna blir".

Sista frågan var vilka förhoppningar och önskemål föräldrarna hade inför framtiden för daghemmet och för sitt barns dagvård. Totalt 14 stycken valde att svara på frågan och dela med sig av sina tankar om framtiden. Svaren varierade från önskemål av ren praktisk karaktär, som att daghemmets utrymmen skulle förbättras, till önskemål av en mera pedagogisk karaktär där man hade förhoppningar om en god pedagogisk omvårdnad och trygga barn. Ett önskemål var att daghemmet skulle fortsätta som tidigare med endast några barn integrerade och att det skall finnas goda förebilder med fokus på språkträning och motorik. Någon önskade att någon av föreståndarna ska prata finska med barnen. Större utrymmen och en ny hall var också något föräldrarna hoppades på. Tillräckligt med personal och tid för att göra "det lilla extra" med barnen, samtidigt som personalen hinner se alla barn var en annan förhoppning. Några kommentarer kring hur föräldrarna ser på framtiden får belysa åsikterna:

"Hoppas på fortsatt bra kvalitet på vården och fortsatt engagerad, erfaren och duktig personal!"

"Hoppas på en fortsatt god dagvård, och det tror jag att vi får även efter en eventuell förändring."

"Dagvården bra! Bra med en 'mångfald' barn så att barnen redan som små lär sig att alla är olika och kontakten med barn med funktionshinder blir naturlig."

Dessa aktiva och engagerade föräldrar tog verkligen tillfället i akt att uttrycka sina åsikter och vara med och påverka framtiden för sina barns fortsatta dagvård. Även övriga kommentarer

lämnades efter att alla frågor var besvarade. De övriga kommentarerna som kom fram i enkäten var bl.a. funderingar kring varför daghemmet skall förändras och varifrån idén har kommit. Funderingar kring ekonomi kom fram även här, samt önskemålet om att barnen ska få bekanta sig med finska, t.ex. på samma sätt som barnen får delta i Legatos musikstunder på daghemmet. Sedan fanns det också en kommentar kring mobbning och föräldern önskade att det skulle finnas tillräckligt med personal på daghemmet och att man i ett tidigt skede skulle ta tag i mobbning. Jag kommer att citera två kommentarer som får avsluta redovisningen av enkäterna.

”Vet inte varför ett specialdaghem nu körs fram. Daghemmet har inte precis brist på barn. En av orsakerna till att vi och många andra har valt det här daghemmet är nivån på verksamheten och den underbara personalen. Bibehåll detta genom att integrera 3-4 barn. Vi vet alla att specbarn tar mycket tid och resurser. Varifrån ska ökade resurser komma??? Ser ibland redan nu tendens till masssysselsättning för att ngn ur personalen är på vinden & tränar med specbarnen, eller är på möten ang. dessa barn. Har detta överhuvudtaget diskuterats med staden som står för alla kostnader?”

”Personalen på dagiset är bra och engagerad. De förtjänar större utrymmen.”

6.2 Intervju med några i personalen

Jag gjorde tre intervjuer med tre ur personalen på daghemmet. Respondenterna valdes ut i samråd med föreståndaren och tillfrågades om de kunde tänka sig att ställa upp på att bli intervjuade. Alla tre kunde tänka sig att delta i undersökningen. Jag utformade en intervjuplan med några frågor som stöd för att föra dialogen framåt. Jag skrev ner sju punkter med frågor som jag ställde till respondenterna under intervjuens gång. Vissa frågor fick jag svar på i diskussionen, medan andra frågor fick jag ställa mera rakt ut för att få fram den information som jag sökte. Jag har märkt mina intervjuer som intervju A, B och C. I detta kapitel kommer jag att presentera resultatet från dessa intervjuer. Jag tolkar det som sagts i intervjuerna och belyser vissa aspekter med citat från intervjuerna.

6.2.1 Beredskap

En aspekt som jag ansåg var viktig att undersöka i detta sammanhang var om personalen själva upplevde sig som kompetenta och att de skulle klara av att ta emot fler barn med särskilda behov. Upplevde de att de hade tillräckligt med kunskap? Frågorna kring detta ämne tangerar även en fråga som jag kommer till längre fram om personalens behov av stöd. Fortbildning och kurser var något som kom upp vid båda frågorna.

De tre respondenterna upplevde alla att personalen nog hade beredskap att ta emot fler barn med särskilda behov. De har alla personlig erfarenhet av att jobba med barn med särskilda behov, då daghemmet länge har haft barn med särskilda behov integrerade i barngruppen. Någon hade också personlig erfarenhet av att leda individuell träning med barn och att fungera som specialhandledare åt andra i arbetsteamet. Alla respondenterna upplevde också att det fanns möjlighet att få fortbildning om man upplevde att man hade kunskapsluckor och sedan får personalen också handledning, bl.a. från omsorgsbyrån och talterapeuten.

6.2.2 Tankar inför förändringen

Respondenterna delade med sig av sina tankar inför förändringen. Positiva och negativa aspekter, farhågor och förväntningar inför förändringen ventilerades. Tankarna kretsade kring daghemmets utrymmen, integreringens positiva effekter, personalens utmaningar, personaldimensionering, föräldrarnas tankar kring förändringen och framför allt att få det praktiska att fungera och att kunna ge alla barn en god vård.

För att kunna erbjuda barnen en god vård så är det viktigt med ändamålsenliga utrymmen. Åtminstone en av respondenterna tog fasta på att utrymmena kunde förbättras. Speciellt viktigt skulle det vara om det blev en förändring då verksamheten kanske skulle komma att kräva att det skulle finnas mera möjligheter till avskildhet för olika aktiviteter. Avdelningen för de minsta barnen skulle också gynnas av att få egna toaletter eller mer lättillgängliga toaletter, oavsett om det skulle bli en förändring eller ej. För att lättare kunna hålla ner ljudnivån skulle större utrymmen vara bra. Det är svårt att få ner ljudnivån om barngruppen blir stor och utrymmet förblir litet.

Alla respondenterna var överens om att integrering är positivt både för barn med särskilda behov, men även för de övriga barnen. Barnen med speciella behov får uppleva att de bara är vanliga barn och att de kan vara med på alla aktiviteter och i all verksamhet. De övriga barnen får tidigt en förståelse och en acceptans för att alla inte är likadana och att alla kanske t.ex. inte kommunicerar via tal. Det är en rikedom för de andra barnen att se att vi är olika.

I intervjuerna kom det också fram tankar kring vilka utmaningar en dylik förändring skulle innebära för personalen. Respondenterna såg utmaningarna som positiva och trodde att det skulle föra något gott med sig för personalgruppen. En respondent såg det som en positiv utmaning att få allt att fungera i personalgruppen, t.ex. att utveckla kommunikationen för att alla ska kunna vara delaktiga och veta vad som händer. Respondenten menade att personalgruppens sammanhållning kommer att göra att de får möjlighet att växa som personer. En annan respondent ser det som utmanande och utvecklande med en verksamhet med mera integrerade barn. Då blir personalen tvungen att tänka till och planera på ett annat sätt för att få verksamheten att passa alla barn på daghemmet. Då riskerar man inte att stagnera och köra på i samma hjulspår, utan det blir hela tiden en utveckling av verksamheten. Personalen får så att säga vidgade vyer och nya erfarenheter då inget barn är det andra likt. Detta tolkar jag som att personalen bör vara flexibel och kunna utveckla metoder för att använda i vården av barn med speciella behov. Det påpekas också i teorin (se s. 30) att det är viktigt med flexibel personal och att personal på specialdaghem utvecklar sina egna metoder.

Tankar kring personaltäthet och resurser i form av anställning av mer personal kom också upp under intervjuerna. Som en positiv aspekt av förändringen kan man se att om ett barn med särskilda behov har en diagnos så är det lättare att anställa en assistent åt detta barn. Om barnet har stora behov krävs också en assistent. Ett specialdaghem kräver mera resurser bl.a. i form av mera personal per barn. Dessutom ska daghemmet anställa en egen specialbarn-trädgårdslärare, vilket kan ses som en stor resurs. Det är viktigt att det finns tillräckligt med personal i gruppen även fast något barn behöver få individuell träning och personalen och barnet befinner sig i ett annat utrymme. En av respondenterna uttryckte en svag oro för att det skulle finnas risk för att det skulle bli en vuxen för lite i gruppen om en i personalen var upptagen av individuell träning. Se teorin s. 29-31 där personalens arbetssituation tas upp och där det konstateras att personaltätheten är viktig och att den borde säkras med tillräckligt med resurser.

En respondent menade att det är viktigt hur personalen utåt visar sina attityder till förändringen. Om man framhåller att det är ett specialdaghem och lägger stor vikt vid att det finns många barn med särskilda behov på daghemmet så är det nog lätt att föräldrarna börjar tro att de andra barnen inte är lika viktiga. Det är viktigt att personalen jobbar på ett sådant sätt att alla barn beaktas lika mycket och att personalen visar detta arbetssätt utåt. Ett citat får belysa resonemanget:

”Det är ju också ett ’normalt’ barns dagis. Att inte föräldrar och andra börjar som tolka det som att det bara är barn med speciella behov på det där dagiset... Det är ju hur man jobbar som personal, hur man uttrycker det och hur man framställer det. Det är ju det som det hänger på.”

I intervjuerna framkommer det också att en åsikt är att för att få förändringen att lyckas är det viktigt att personalen är motiverad. Om en person tycker att det är jobbigt på något vis så stjälpes det för resten av personalen. En motiverad personal är det viktigaste för att lyckas med förändringen, anser respondenten. I teorin ses motivation som en viktig del i förändringsarbetet (se s. 19-22).

Överlag verkar respondenterna positiva till en förändring som kommer att innebära mera barn med speciella behov. De ser fördelar både för barnens del, men även för personalens. En respondent funderade dock över om det ibland skulle vara bättre för barn med särskilda behov att få vara i en mindre barngrupp, t.ex. hos en familjedagvårdare. Några respondenter funderade också på hur praktiska saker ska lösas, men menade att det nog visar sig med tiden vad som fungerar bäst. Största delen av personalen verkar positiva till förändringen enligt en respondent. En kommentar var att *”det har ju alltid funnits barn med speciella behov på det här dagiset, så gamla gardet har ju alltid varit med om det”*. På det sättet så ansåg någon att förändringen egentligen inte är så omfattande i praktiken, utan att det är mest en formalitet. *”Vi har ju hållit på i många år nu och haft barn med speciella behov i vår dagisgrupp och det har ju nog upplevts som positivt av allihop, eller som jag har upplevt åtminstone”*, var en kommentar som tyder på att personalen är positivt inställd till att integrera fler barn med särskilda behov. Hur personalen reagerar på en förändring har olika orsaker (se s. 23-26).

6.2.3 Arbetsplatsens klimat och personalens upplevda behov av stöd

Klimatet på arbetsplatsen verkar enligt respondenterna vara åtminstone relativt öppet. En respondent menade att man nog kan fundera tillsammans och störa och blöta sådant som man funderar på. Man har kanske inte diskuterat så mycket kring själva förändringen i personalgruppen ännu i detta skede, men klimatet verkar överlag vara öppet, så jag drar slutsatsen att man nog kan diskutera förändringen också om behovet uppstår. En respondent menar att man samarbetar bra i personalgruppen. Dock anser en respondent att det inte alltid är så öppet klimat. Jag tolkar det som att det ibland kan vara svårt att få fram sin åsikt.

Ingen av respondenterna upplevde att deras behov av stöd skulle öka på något vis om det skulle integreras fler barn med särskilda behov i barngruppen. Som jag har nämnt tidigare så verkar de nöjda med fortbildningar och kurser som finns att tillgå. Personalen verkar också få bra stöd av varandra och kunna stötta och handleda varandra vid behov. En del har kanske också en bättre kunskap om var man skall söka information om det är något som man funderar på och så hjälps man åt att finna informationen och komma fram till en lösning. I teorin på sidan 29 påpekas hur viktigt det är med kunnig personal för att integrering ska lyckas. Det är också viktigt att personalen får tid på sig att förbereda sig själva och anpassa verksamheten till alla barn.

6.2.4 Personalens förhoppningar inför framtiden

Respondenterna hoppas inför framtiden på att daghemmet ska få fortsätta med sin verksamhet och att förändringen skall bli lyckad. Att kommunen köper daghemmets tjänster är också en förutsättning för att daghemmet skall kunna verka i framtiden. Vården av barnen är förhoppningsvis god och barnen får utvecklas i sin egen takt och får det stöd som behövs. Ett daghem som fungerar både för barn med särskilda behov, men också för de andra barnen är en förhoppning inför daghemmets framtid. En framtid med fyllda dagvårdsplatser, tillräckligt med personal och resurser, samt en god omvårdnad är de förhoppningar som personalen har för sin arbetsplats.

Respondenternas förhoppningar för deras egen framtid är lite vagare, men alla har de ändå en idé om hur de ska jobba i framtiden. De är alla relativt nöjda med sin arbetssituation för tillfället och de vill egentligen inte ändra så mycket på sin arbetssituation eller sina ansvarsområden. En respondent påpekade också hur viktigt det är att ta hand om sig själv så att man orkar jobba också i framtiden. En annan respondent var nöjd med de olika ansvarsområdena som hon hade och att hon fick en inblick i olika delar av verkligheten. Inför framtiden hoppades hon på mera tid för planering och utveckling av verksamheten.

6.3 Daghemsföreståndarens berättelse

Den sista delen i min undersökning tar upp föreståndarens syn på den eventuella förändringen som daghemmet kanske ska genomgå. Föreståndaren fick lämna en skriftlig redogörelse av sin syn. Hon använde sig av frågorna i intervjuplanen som grund för sin redogörelse. I detta kapitel ska jag ge en resumé av föreståndarens syn på förändringen.

6.3.1 Tankar inför förändringen

Föreståndaren anser att daghemmet har goda möjligheter att ta emot fler barn med särskilda behov, så länge det finns kunnig och specialutbildad personal på daghemmet. I och med en förändring som finns i planen för daghemmet ser föreståndaren fördelar med samlad kunskap på ett ställe och goda möjligheter för kollegerna att arbeta kreativt och byta idéer med andra pedagoger. Andra fördelar och möjligheter som föreståndaren ser är att finansieringen för att införskaffa specialmaterial förbättras och att det finns bättre möjligheter till en långsiktig planering. En stor fördel är att daghemmet nu får möjlighet att utveckla daghemmets utrymmen till att bli mer ändamålsenliga. Föreståndaren upplever en rädsla för att föräldrar till barn som inte har särskilda behov ska vara oroade för att deras barn inte ska få samma goda omvårdnad och att barnen med särskilda behov ska ta för mycket tid och resurser på bekostnad av deras barn.

6.3.2 Arbetsplatsens klimat och föreståndarens behov av stöd

Föreståndaren skulle önska ett utökat samarbete med Närpes stad och en mera långsiktig planering. Ett öppnare klimat med konkreta och realistiska mål som omfattas av all personal är något som föreståndaren önskar för den egna arbetsplatsen för att kunna fortsätta göra ett gott arbete. Det sociala klimatet på arbetsplatsen kan kanske vara lite rostigt och det finns alltid utrymme för förbättringar, men föreståndaren upplever ändå att man kan uttrycka sina känslor bland kollegerna.

6.3.3 Förhoppningar inför framtiden

Inför framtiden har föreståndaren förhoppningar både för daghemmets del och för sin egen del. För daghemmets del hoppas hon på att det skall finnas kunnig personal som brinner för att förbättra och utveckla verksamheten på daghemmet så att barn med särskilda behov ska få en meningsfull barndom och få växa upp i en varm och trygg miljö. Hon hoppas också på nöjda föräldrar som upplever att deras barn får bästa möjliga omvårdnad. Sedan har föreståndaren också förhoppningar om att daghemmet ska höra till ett nätverk av specialister i Svenskfinland och att de ska få tillgång och resurser till att skaffa nödvändigt material. Ett gott samarbete med olika myndigheter och en långsiktig planering hoppas föreståndaren på för daghemmets del. För sin egen del hoppas hon på att få jobba i ett välfungerande team som har möjlighet till fortbildning och avlastning. Föreståndaren hoppas också på att kunna vara med och göra en bra planering och genomföra verksamheten enligt den, samt att ansvarsområdena är fördelade.

7 Kritisk granskning och diskussion

Syftet med min undersökning har varit att undersöka hur människor i en organisation påverkas av förändringar. I min undersökning är organisationen ett daghem i förändring. I den teoretiska delen av undersökningen fokuserade jag mycket på ledaren och ledarens roll i en förändring, samt personalens roll och reaktioner. En del av teorin handlade också om specialdaghemmet som organisation, med verksamheten, personalens arbetssituation och föräldrasamarbete i fokus. I den empiriska undersökningen valde jag att lägga fokus på föräldrarna, som på sätt och vis mera är ett nätverk runt själva organisationen än en del i organisationen. Dock påverkas föräldrarna och deras barn i högsta grad av förändringar på daghemmet. Lite mindre tyngdpunkt valde jag att lägga på personalen och deras situation. Föreståndarens situation kom med som en tredje synpunkt med tanken att jag skulle kunna analysera samma förändring ur tre olika synvinklar och trots att föreståndarens redogörelse inte gavs så stort utrymme i resultatredovisningen, så upplever jag att den informationen var viktig och på sätt och vis knyter det samman säcken.

Genom att utföra undersökningen som en triangulering fick jag en bredare bild av förändring som fenomen och hur olika aktörer påverkas. På detta sätt kunde jag på ett mera heltäckande vis få in information från olika håll och jag kan nu föra ihop de olika tankarna och se om det finns gemensamma tankar och mål för de olika parterna. Mina frågeställningar inför denna undersökning var hur en ledare kan stödja utvecklingen av sin personal, hur allas åsikter kan beaktas i förändringsarbetet och hur ledaren kan motivera personalen och få klienterna delaktiga. Jag funderade även kring hur personalen upplever och påverkas av förändringsprocessen, samt hur föräldrasamarbetet fungerar och hur föräldrarna upplever förändringarna.

I efterhand ser jag att mina frågeställningar är ganska omfattande. Jag har kanske inte lyckats besvara varje frågeställning till fullo, men jag anser nog ändå att jag har tangerat alla dessa frågeställningar. En hel del svar har jag nog också fått på mina frågor, ibland väntade och ibland mera oväntade. Mina avgränsningar var inte så klara och under arbetets gång har jag fått fatta flera beslut kring avgränsning för att få detta arbete att hållas inom rimliga gränser.

Från första början var tanken att mitt lärdomsprov skulle handla om föräldrasamarbete och jag började med att planera för detta ämne, men vart efter att kontakterna med beställaren fortskred så kom vi fram till att deras behov egentligen var att få en attitydundersökning gjord. Då dialogen fortsatte så kom vi också överens om att ta med personalens attityder och även föreståndarens för att få en heltäckande bild av det som vi egentligen ville undersöka. Till slut kom vi fram till att det som egentligen skulle undersökas var respondenternas attityder till att daghemmet eventuellt skulle bli ett specialdaghem. För att få en teoretisk del till detta arbete så valde jag att fokusera på förändringsaspekten. Genom den empiriska undersökningen så kunde jag få fram mera information om attityderna till just denna förändring, men även attityder till förändringar överlag. Den teoretiska delen gör det också möjligt att fundera kring varför respondenterna reagerar som de gör och i vad deras attityder kan bottna.

I början av processen av mitt skrivande så tyckte jag att det var svårt att få allas olika intressen att gå ihop. Jag ville skriva om något som intresserade mig, men samtidigt hade samhällelig relevans. Sedan måste jag också ta i beaktande att undersökningen måste hålla sig till en viss form för att kvalificeras som lärdomsprov. Beställaren hade ju förstås också sina egna idéer om vad enkäterna och intervjuerna skulle innehålla och ibland kanske det inte överensstämde med mina avsikter eller med skolans riktlinjer. Till en början tyckte jag att denna undersökning handlade mycket om att väga in allas intressen, men nu är jag nog nöjd med resultatet och jag hoppas att jag har beaktat de övrigas intressen också så att de får ut något av denna undersökning.

I efterhand har jag många gånger reflekterat över mitt val att göra en så omfattande empirisk undersökning som jag sist och slutligen gjorde. Jag tvivlade på att det skulle gå att få den teoretiska delen att passa ihop med den empiriska delen då den var så pass omfattande. Jag tvivlade också på att jag skulle kunna presentera resultatet på ett vettigt vis så att det inte skulle bli alltför utsvävande, men samtidigt var det ju viktigt att få fram kärnan i alla de olika delarna av undersökningen. Jag tycker att resultatet ändå blev relativt lyckat och att jag fick fram det mest essentiella ur både enkäterna, intervjuerna och den skriftliga redogörelsen. Tyngdpunkterna blev lite olika, men det ser jag inte som ett problem, utan som en logisk lösning då det som var av störst intresse har getts mest utrymme. Dock gör ju detta att synvinklarna har olika tyngdpunkter och att en renodlad triangulering som analysmetod inte är riktigt lämplig då det inte finns en jämvikt mellan de olika synvinklarna.

Jag började min undersökning med att göra den empiriska delen. Först utformade jag frågeformuläret åt föräldrarna och sedan utformade jag intervjuguiden inför intervjuerna med personalen. Jag hade utfört den empiriska delen av undersökningen innan jag alls hade påbörjat den teoretiska delen. Innan jag analyserade resultaten skrev jag ändå färdigt den teoretiska delen för att lättare kunna göra hänvisningar och jämförelser med teorin.

Jag blev glatt överraskad av att så många föräldrar tog sig tid till att besvara enkäten. Det gör att undersökningen får högre reliabilitet, men det gjorde även mitt arbete mera intressant då jag visste att det fanns aktiva föräldrar som ville ha ett resultat. Även personalen var villig att ställa upp på att bli intervjuade och föreståndaren delade mer än gärna med sig av sina tankar. Personalen gav ett proffsigt intryck under intervjuerna.

Då jag presenterade resultatet från intervjuerna tänkte jag på att det är svårt att garantera anonymiteten för respondenterna. Då föreståndaren och övrig personal visste vem som hade deltagit i undersökningen och då de alla känner varandra så kan de nog också lätt räkna ut vem som har sagt vad. Då klimatet verkar vara öppet på daghemmet så har personalen säkert diskuterat så pass mycket att de redan vet om varandras attityder, så det blir lätt att koppla ihop vad som har blivit sagt i intervjuerna med rätt person.. Skadan är ju inte så stor om de redan har diskuterat sina attityder, men för mig som utför undersökningen så skulle det ju vara viktigt att kunna garantera respondenternas anonymitet. I detta fall var det svårt.

Föräldrarnas kommentarer lyfte den här undersökningen och gav den ett större djup. Utan alla kommentarer hade inte resultatet givit så mycket information av intresse. Jag tycker att enkäten var lämpligt utformad för just den här undersökningen och att jag fick fram den information som jag sökte. Några frågor kunde kanske ha varit formulerade på ett annat sätt, men i det stora hela så tycker jag nog att enkäten fungerade som väntat.

Jag tyckte att jag såg mestadels positiva attityder i enkäten till föräldrarna och att de tyckte att integrering är ett bra sätt för att ge dagvård och utbildning åt barn med särskilda behov, men jag såg att de ändå hade vissa farhågor. En aspekt som togs upp på flera ställen var personalfrågan. Föräldrarna undrade hur personalen skulle kunna räcka till åt alla barn och hur man skulle göra för att ha tillräckligt med personal i gruppen. Även i intervjuerna med personalen kunde jag se några funderingar kring om man skulle klara av att uppfylla kraven på personaltäthet i gruppen under hela dagen. Föreståndaren såg omregistreringen som att

daghemmet på ett bättre sätt skulle kunna garantera en bra personaldimensionering, eftersom barn med särskilda behov har rätt till assistenter. Så egentligen torde barn med särskilda behov betyda att verksamheten får mer personal. Samtidigt så ökar också kraven på personalen, så balansen är hårfin. Att utveckla nya metoder och tillverka nytt material, samt också planera verksamheten så att verkligen alla kan vara med tar mycket tid. Förhoppningsvis kan denna tid ges åt personalen utan att det blir personalbrist i barngruppen.

Om föreståndaren hade informerat om hur personaltätheten påverkas så hade kanske föräldrarnas farhågor sett annorlunda ut. Då inget var beslutat ännu i detta skede då undersökningen gjordes och den formella informationen kanske inte hade förts ut riktigt ännu så gav enkäten det resultatet att föräldrarna inte tyckte att de hade blivit informerade, just för att de inte direkt hade blivit det heller. Det blev mitt följbrev som blev den första informationen åt en del av föräldrarna. Det känns inte riktigt lyckat ur en forskningssynpunkt att först informera om en sak som en helt utomstående person för att sedan kolla upp deras attityder kring detta som i allra högsta grad påverkar både dem själva och deras barn. Det bäddar nog för att röra upp känslor. Jag tycker ändå att föräldrarna hanterade situationen relativt lugnt. I några enkäter kunde jag ana en irriterad underton över detta, medan andra kanske reagerade på att informationen hade varit bristfällig och sedan kunde de svara på de andra frågorna utan att ha en negativ känsla med sig från det tredje påståendet som handlade om just informationsgången.

Trots farhågorna för att personalen inte ska räcka till så verkade den allmänna uppfattningen vara att personalen ändå är professionell och har beredskap att ta emot fler barn med särskilda behov. Jag tolkade att både personal, föräldrar och även föreståndaren ansåg att personalen hade beredskap till detta. I de olika undersökningarna kom det fram att personalen var kunnig och duktig och att daghemmet har en lång tradition av att integrera barn med särskilda behov. På så vis så finns mycket samlad kunskap i huset från tidigare och nu har daghemmet även möjlighet att anställa nya förmågor med andra erfarenheter. I nuläget har de på daghemmet redan en egen specialpedagog till sitt förfogande.

Utrymmesaspekten togs det fasta på i alla tre delarna av undersökningen. Både föräldrar och till viss del också personalen uttryckte en oro över att utrymmena var för små och att de inte var ändamålsenliga. Föreståndaren såg möjligheter att kunna förbättra utrymmena i och med förändringen. Bl.a. kan det finnas statlig finansiering att söka för dylika renoveringar.

Samtidigt funderade också någon på hur staden skulle kunna finansiera detta. Jag har inte så stor kunskap om den ekonomiska biten i detta arrangemang, men då daghemmet är privat så är det väl upp till daghemmet självt att finansiera sin verksamhet. Staden köper tjänsterna av daghemmet, så staden står inte för daghemmets utgifter.

Attityderna kring integrering och en mera blandad barngrupp var till stor del positiva, men föräldrarna svalde inte konceptet helt. De hade funderingar kring att verksamheten skulle försämrats och inte vara tillräckligt utmanande för alla barn i en integrerad barngrupp. De tyckte också att det inte fick bli för många barn med särskilda behov, det vill säga omvänd integrering där de andra barnen integreras in i en grupp med barn med särskilda behov. Principerna för integrering är ju att det inte får bli för många barn med särskilda behov i en vanlig barngrupp, för då blir inte integreringen bra. Barnantalet i gruppen skall ju också per automatik bli mindre då det kan räknas som att barn med särskilda behov motsvarar två dagvårdsplatser.

Verksamheten i en integrerad barngrupp kan inte ses att den bli sämre eller att nivån på pedagogiken sjunker, tvärtom skulle jag vilja påstå. Det är den pedagogiska planeringen och det pedagogiska arbetssättet som bör genomsyra verksamheten på alla daghem, men synnerligen viktigt är det på ett specialdaghem. Genom en bra pedagogisk planering öppnar sig nya möjligheter för barngruppen. Att ett daghem blir ett specialdaghem betyder inte att verksamheten försämrats eller begränsas, utan att man får hitta på andra saker som passar i verksamheten, inte sämre aktiviteter, utan bara annorlunda. Det mesta går förstås att göras som tidigare om man så önskar, men man får göra på ett annat sätt så att det passar alla. Jag kan dock förstå farhågan hos föräldrarna. Bara för att det på pappret står att ett daghem har blivit ett specialdaghem så betyder det ju inte att verksamheten av sig självt ändras och anpassas efter de nya behoven. För att verksamheten skall hålla god kvalitet krävs hårt jobb och en satsning på pedagogiken. Sist och slutligen är vi alla människor och det är människorna på daghemmet som bör ha kunskap och förståelse för verksamheten för att den skall kunna ändras.

Kraven på verksamheten ändras i takt med att barnen utvecklas. Det kommer nya barn till gruppen, några börjar förskolan och hela gruppkonstellationen byter. Då finns det plötsligt helt andra behov i gruppen. Detta sker också i ett vanligt daghem, men på ett specialdaghem blir det tvärare kast då de individuella behoven varierar mera än hos barnen på ett vanligt

daghem. Detta leder till att verksamheten kontinuerligt bör utvärderas och utvecklas för att möta behoven i barngruppen. Verkligheten blir en slags förändring som ändå har sin trygghet i att det är samma vuxna människor som vårdar samma barn. Då personalen verkar positivt inställda till en förändring och positiva till att utveckla verksamheten så drar jag slutsatsen att de har positiva upplevelser av tidigare förändringar. Personalen borde således ha en hög förändringskompetens och borde då vara särskilt lämpade att arbeta på ett specialdaghem.

Jag upplevde att en del föräldrar var oroliga över att just deras barns individuella behov skulle falla i skymundan för dem som hade större och mera påtagliga behov. Detta får inte ske på något daghem. Daghemmens verksamhet styrs av de nationellt omfattande Grunderna för planen för småbarnsfostran och av kommunvisa och enhetsvisa planer. I Grunderna för planen för småbarnsfostran lyfts det fram att alla barns individuella behov skall tillgodoses. Oberoende av vad de individuella behoven är så bör de tas i beaktande och uppmärksammas i verksamheten.

Verksamheten blir mera individualiserad på daghemmen idag och barnen skall själva få vara med i planeringen av en del av verksamheten. Tänk vilken rikedom för dessa barn som får vara med och planera verksamheten och som får lära sig att planera och ta hänsyn till sina egna behov, men också andras behov. Acceptansen för olikheter borde ju växa något enormt då det som vi vuxna ser som annorlunda och speciellt blir helt normalt i barnens ögon, då det blir självklart att man måste se till att alla kan vara med.

Då verksamheten på ett specialdaghem kan vara ganska omväxlande och förändras kontinuerligt, så anser jag att det borde vara viktigt att undvika alltför genomgripande förändringar i verksamheten i övrigt. Det är viktigt för dessa barn (och även andra) att de får ha några få värdefulla relationer istället för många ytliga relationer som det blir om personalen byts ofta. Vid stora förändringar tenderar ju en del av personalen att lättare bli sjukskriven, vilket leder till att personalen byts ofta och det är inte gynnsamt för verksamheten.

Då jag började skriva den teoretiska delen av mitt arbete så var jag ännu inte riktigt säker på hur jag skulle utforma den delen av arbetet och vad som egentligen var viktigt. Jag skrev i flera etapper och fick börja om några gånger. För varje gång som jag blev tvungen att börja om så blev det svårare att samla krafterna igen, men nu i efterhand så ser jag inte hur jag

skulle kunna ha gjort annorlunda. En skrivprocess av detta slag handlar också så mycket om mognad, så det måste få ta sin tid. I detta skede vill jag också passa på att tacka mina handledare som har hjälpt mig i denna process och hjälpt mig att hitta in på andra vägar och ta mig framåt i processen.

Jag anser att jag kunde ha varit bättre förberedd och haft en bättre teoretisk bakgrund om metoder och forskningsansatser då jag påbörjade min undersökning. Då skulle jag kanske ha utformat frågorna annorlunda både i intervjuerna och i enkäterna. Även den teoretiska biten om själva ämnet kunde ha varit lite klarare innan den empiriska undersökningen genomfördes.

Jag har nog många gånger funderat över hur det kom sig att jag valde en så pass omfattande undersökning till mitt lärdomsprov. I teorin skrev jag att det var viktigt att man hade tillräckligt med resurser för att göra en triangulering och mina resurser räckte knappt till. Det skulle ha varit enklare att undersöka bara en synvinkel, men samtidigt har jag nu fått erfarenhet av att både göra intervjuer och utforma enkäter och sedan tolka dem. Det omfattande arbetet med att analysera alla resultat har gett mig en ny erfarenhet och jag måste helt klart kunna utveckla mina tekniska kunskaper för att kunna utföra mera omfattande enkäter och intervjuer.

Riktigt i början av min skrivprocess så träffade jag dem som presenterade sina slutarbeten det året och de som då skulle få ut sin examen. Alla var rörande överens om att det var ingen bra idé att börja jobba innan allt var färdigt i skolan. Det främsta rådet jag fick inför mitt skrivande var att jag inte skulle skaffa mig ett jobb. Inte många veckor senare så skaffade jag mig ett jobb och har sedan dess jobbat heltid. Det har nog många gånger varit svårt att få tiden att räcka till för både skola och jobb, samt allt annat som ju hör livet till. Samtidigt har det ändå varit mycket givande då jag har kunnat koppla teorin som jag skrev direkt till mitt arbete på ett daghem.

Litteratur

Ahrenfelt, B. (1995). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöv, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.

Barntädgårdsläraryrket. (2003). *En fungerande integration i daghemmens vardag*. Helsingfors: Barntädgårdsläraryrket.

Barntädgårdsläraryrket. (2005). *Barntädgårdsläraren – expert och proffs på barnpedagogik*. Helsingfors: Barntädgårdsläraryrket.

Barntädgårdsläraryrket. (2006). *Som bäst på dagis*. Helsingfors: Barntädgårdsläraryrket.

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eliasson, A. (2006). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.

Gotvassli, K-Å. (2002). *En kompetent förskolepersonal*. Lund: Studentlitteratur.

Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Flising, L. m.fl., (1996). *Föräldrakontakt – en bok om att skapa, behålla och utveckla ett gott föräldrasamarbete*. Stockholm: Informationsförlaget.

Hiam, A. (2006). *Motivera dina medarbetare: Inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Malmö: Liber AB.

Kauppinen, M. (1991). Päivähoito. Teoksessa: M. Kauppinen & M. Sarjanoja (toim.), *Eriäinen lapsi päivähoidossa*. Porvoo: WSOY.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rahm, T. & Wall, G. (1990). *Föräldrasamtal i förskolan*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, H. (2006). *Det goda teamet*. Lund: Studentlitteratur.

Sandström, B. (2000). *Att lyckas som förändringsledare. Processmetodikens grunder*. Stockholm: Industrilitteratur.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet – Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stakes, Handböcker 61, (2005). *Grunderna för planen för småbarnsfostran*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Svensson, A.S. (2009). Lärande i förskoleklassens samling. Ingår i: A. Ahlberg (red.), *Specialpedagogisk forskning. En mångfasetterad utmaning*. Lund: Studentlitteratur.

Their, S. (2000). *Att leda lärande och förändring*. Helsingfors: Siv Their och förlaget Grafisk form.

Finlands författningssamling:

Förordningen om barndagvård 882/1995.

Förordningen om barndagvård 806/1992.

Lag angående ändring av lagen om barndagvård 698/1982.

Lagen om barndagvård 304/1983.

Följebrev

Bästa föräldrar!

Jag heter Pia Wallvik och studerar till socionom (YH) vid Yrkeshögskolan Novia i Vasa. I mitt lärdomsprov gör jag en undersökning på daghemmet Trollebo.

Daghemmet Trollebo håller eventuellt på att genomgå en omregistrering för att bli ett specialdaghem, vilket skulle innebära att fler barn med särskilda behov integreras i barngruppen. Att verksamheten förändras kommer i så fall att märkas bl.a. på att mer personal anställs, behovet av individuell vård ökar och barngruppernas sammansättning ändras. I mitt lärdomsprov skriver jag om förändringsprocesser och att leda förändring. Jag önskar ta del av vad Ni föräldrar känner inför den förändringen som det skulle innebära om Trollebo blir ett specialdaghem. För att undersöka detta har jag utformat en enkät till Er föräldrar. Frågorna i enkäten berör hur Ni föräldrar upplever informationsgången, den kommande förändringen och även samarbetet mellan föräldrar och daghem. Förutom att undersöka föräldrarnas syn på den förestående förändringen så kommer jag även att intervjua en del av personalen, samt föreståndaren.

Alla svar behandlas konfidentiellt och alla enkäter förstörs efter att jag har analyserat svaren. Inga enkäter kommer att visas för personalen eller ledningen för Daghemmet Trollebo. Jag har tystnadsplikt. De resultat jag har kommit fram till redovisas i mitt lärdomsprov.

Den ifyllda enkäten **returneras senast 17.12.2010**. På Trollebo finns en låst, grön postlåda där man kan lämna den ifyllda enkäten. Har ni frågor eller tankar kring enkäten eller bara vill diskutera så tag gärna kontakt!

Tack på förhand för Ert deltagande!

Med vänliga hälsningar

Pia Wallvik

pia.wallvik@novia.fi

Tel. 050-3862190

Enkät

Bakgrundsinformation

1. Vem fyller i enkäten?

Pappa: _____

Ålder: _____

och/eller

Mamma: _____

Ålder: _____

2. Hur gammalt/gamla är ditt/dina barn som går på Trollebo? Barn 1 _____ år

Barn 2 _____ år

Barn 3 _____ år

Information, förändring och föräldrasamarbete

3. Jag upplever att jag som förälder får tillräckligt med information rörande den eventuellt förestående förändringen på daghemmet.

Av samma åsikt

Delvis av samma åsikt

Av annan åsikt

Vet ej

Kommentar: _____

4. Jag känner att jag kan diskutera och ventiler mina tankar kring förändringen på daghemmet tillsammans med personalen.

Av samma åsikt

Delvis av samma åsikt

Av annan åsikt

Vet ej

Kommentar: _____

5. Jag skulle vilja delta i informationskvällar och/eller diskussioner om olika funktionshinder om detta skulle möjliggöras.

Av samma åsikt

Delvis av samma åsikt

Av annan åsikt

Vet ej

Kommentar: _____

6. Jag tror att mitt/mina barns omvårdnad kommer att förbli god eller till och med förbättras efter en eventuell förändring på daghemmet.

Av samma åsikt Delvis av samma åsikt Av annan åsikt Vet ej

Kommentar: _____

7. Jag tror att personalen har en god beredskap inför att eventuellt fler barn med särskilda behov integreras på daghemmet.

Av samma åsikt Delvis av samma åsikt Av annan åsikt Vet ej

Kommentar: _____

8. Jag är positiv till en mera blandad barngrupp där fler barn med olika funktionshinder finns integrerade.

Av samma åsikt Delvis av samma åsikt Av annan åsikt Vet ej

Kommentar: _____

9. Jag upplever att det finns goda möjligheter att bibehålla (och/eller utveckla) kvaliteten på mitt/mina barns dagvård även i framtiden.

Av samma åsikt Delvis av samma åsikt Av annan åsikt Vet ej

Kommentar: _____

10. Jag anser att samarbetet mellan daghem och hem fungerar bra på daghemmet i nuläget.

Av samma åsikt Delvis av samma åsikt Av annan åsikt Vet ej

Kommentar: _____

11. Oroar du dig för något i och med den eventuella förändringen som förestår? I så fall vad?

12. Vilka förhoppningar och önskemål har du inför framtiden för ditt daghem och ditt barns dagvård?

13. Övriga kommentarer:

Enkäten bör returneras **senast 17.12.2010**. På Trollebo finns en låst postlåda där man kan lämna ifyllda enkäter.

Tusen tack för din medverkan!

Pia Wallvik
pia.wallvik@novia.fi
Tel. 050-3862190

Intervjufrågor till personalen

1. Hur upplever du din egen och dina kollegors beredskap för att ta emot fler barn med särskilda behov?
2. Vilka fördelar och möjligheter ser du i och med en eventuell förändring?
3. Vilka farhågor har du?
4. Vilket stöd skulle du vilja ha för att kunna utföra ett bra jobb även efter förändringen?
Upplever du att du får det stöd du behöver?
5. Hur upplever du det sociala klimatet på din arbetsplats? Finns det utrymme att uttrycka sina känslor och tankar inför förändringen?
6. Vilka förhoppningar och önskemål har du för verksamheten på din arbetsplats?
7. Vilka förhoppningar och önskemål har du för din egen utveckling på din arbetsplats?
(arbetsuppgifter, ansvarsområden, uppgiftsområden, m.m.)