

Delaktighet och lyhördhet

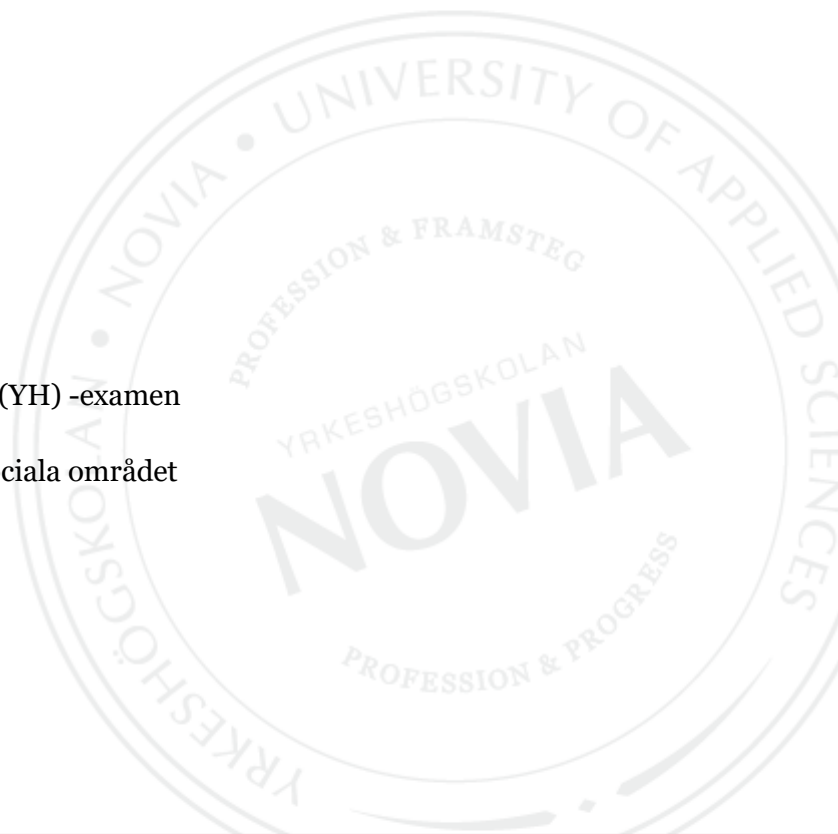
En kvalitativ studie i vad gott ledarskap innebär inom barndagvården

Maija Pelli

Examensarbete för Socionom (YH) -examen

Utbildningsområdet för det sociala området

Vasa 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Majja Pelli

Utbildningsprogram och ort: Det sociala området, Vasa

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Förskolepedagogik och metodik

Handledare: Ralf Lillbacka & Viveka Ågren-Rintala

Titel: Delaktighet och lyhördhet – En kvalitativ studie i vad gott ledarskap innebär inom barndagvården

Datum 16.11.2015

Sidantal 30

Bilagor 0

Abstrakt

I detta lärdomsprov har jag genom litteraturen tagit fram en grundläggande teori om ledarskap och vad det på daghem innebär. Jag har även utfört fyra kvalitativa intervjuer tillsammans med daghemsföreståndare om deras arbete och deras ledarskap. Utifrån dessa intervjuer har togs det fram vad de känner att är det mest viktiga i arbetet, och hur de kännetecknar sitt ledarskap.

Som resultat av detta lärdomsprov framkom det att ledarskap är svårdefinierat, och att ledarna på daghem är medvetna om den stora uppgift de har som vägledare för verksamheten och upprätthållandet av kvaliteten. Delaktigheten och lyhördheten är deras viktigaste ledord i arbetet som föreståndare för ett daghem.

Språk: Svenska

Nyckelord: Ledarskap, barndagvården, föreståndarskap, daghem

BACHELOR'S THESIS

Author: Maija Pelli

Degree Programme: Bachelor's degree in Social Sciences, Vaasa

Specialization: Preschool pedagogy and methodology

Supervisors: Ralf Lillbacka & Viveka Ågren-Rintala

Title: Participation and listening– A qualitative study in what good leadership is in day care

Date 16.11.2015

Number of pages 30

Appendices 0

Summary

In this thesis I have studied leadership, and more specifically leadership in day care. I have also conducted four qualitative interviews with administrative leaders of day care establishments about their work and their leadership. In these interviews I have found out what they think is the most important in their work, and how they describe their leadership.

As a result of this thesis I found that leadership is very difficult to define, and that the leader of a day care is aware of the big task they have as a guide for the work done in the day care, as well as being the quality-control of the day care. Participation and listening are the most important elements in the work of a manager of a day care.

Language: Swedish

Key words: Leadership, Child care, Day care, Management

Innehållsförteckning

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Inledning | 1 |
| 2 | Syfte och problemspecifisering | 2 |
| 3 | Teoretisk bakgrund..... | 2 |
| 3.1 | Definitioner på ledarskap | 2 |
| 3.2 | Chef eller ledare | 3 |
| 3.3 | Finns ledaregenskaper? | 3 |
| 4 | Människan man leder | 4 |
| 4.1 | Människosyn dikterar ledarstil | 5 |
| 5 | Leda sig själv..... | 6 |
| 5.1 | Utveckling av självledarskapet..... | 7 |
| 5.2 | Identifiera brister | 8 |
| 5.3 | Ledarstilar | 9 |
| 5.4 | Ledarskapsstilarna..... | 9 |
| 5.4.1 | Auktoritära ledare..... | 9 |
| 5.4.2 | Demokratiska ledaren..... | 10 |
| 5.4.3 | Låt-gå ledare..... | 10 |
| 5.4.4 | Andra ledarskapstilar..... | 11 |
| 5.4.5 | Medarbetarskapet som alternativ..... | 12 |
| 6 | Vad gör hon därinne? | 12 |
| 6.1 | Vem blir ledare? | 13 |
| 6.2 | Behörighetsvillkoren i Finland..... | 14 |
| 7 | Ledarens arenor..... | 15 |
| 7.1 | Daghemmet som arena | 15 |
| 8 | Sammanfattning av teorin | 16 |
| 9 | Metod | 17 |
| 9.1 | Metodvalet..... | 17 |
| 9.2 | Respondentval | 18 |
| 9.3 | Intervjufrågornas utformning | 18 |
| 10 | Intervjuanalys..... | 19 |
| 10.1 | Ledarnas definiering av ledarskap..... | 20 |
| 10.2 | ”Det goda ledarskapet?” | 21 |
| 10.3 | Vilka är dina styrkor kontra svagheter? | 21 |
| 10.4 | Vilka av dina uppgifter som ledare tar mest tid?..... | 22 |
| 10.4.1 | Förändringar i arbetet? | 23 |
| 10.5 | Vilka krav ställer din arbetsplats på dig? | 23 |
| 10.6 | Vem är den perfekta ledaren?..... | 25 |

| | | |
|------|--|----|
| 10.7 | Var föreståndarskapet något som du alltid velat ha?..... | 25 |
| 11 | Sammanfattning och slutdiskussion | 26 |
| 11.1 | Kritisk granskning | 28 |
| | Källförteckning | 29 |

1 Inledning

Att prata om ledarskap väcker ofta många olika känslor hos människor. Man kan ha upplevt väldigt bra eller väldigt dåligt ledarskap och man vet oftast vilken typ av ledare man inte vill bli. Jag har valt ledarskap eftersom att detta är ett ämne jag har stort personligt intresse för, och detta intresse har ytterligare växt fram under mina socionomstudier. Ledarskap kan man prata om i tid och evigheter, det finns olika vinklar som är intressanta i sig, och man kunde skriva ett helt lärdomsprov från en aspekt av ledarskap, men jag vill börja från grunden.

Ledarskap är ett ämne som många har olika uppfattningar om. Detta lärdomsprov kommer belysa vad en ledare är och hur vägen till att bli ledare ser ut. Jag har plockat fram de alternativ till ledarskap som finns och reflekterat över hur man kunde implementera dem i daghemsföreståndarens arbete. Detta arbete vill försöka besvara frågan: ”Vilken ledare finns i barndagvården?”. Som stöd för litteraturstudien genomfördes även en kvalitativ studie om ämnet genom intervjuer, där dessa tankar och reflektioner diskuteras. Att fokusera arbetet kring barnomsorgen var ett naturligt val eftersom jag blir socionom med barnträdgårdsläraryrke för småbarnsgrupper.

Arbetet utförs genom litteratur studier om ledarskap från olika vinklar. Som stöd för detta kommer jag att nå ut till föreståndare för barndagvården för intervjuer om vad de känner för sitt ledarskap. Hur de började och hur arbetet förändrats under den tid som de varit ledare. Jag frågar om deras definition av ledarskap och hur de själva vill leda sina arbetsplatser.

Till den teoretiska bakgrunden hör ledarskapets definition, människosynen som grund för ledarskapsstil, självledarskap som grund för ledarskap och hur man förbättrar det. Jag tar fram olika ledarskapsstilar och vad som kännetecknar dem. Vad som enligt lagen krävs för att bli daghemsföreståndare är även förklarat.

För att kunna veta vad som hör till en ledares vardag har jag ett kapitel som berör detta. Som tillägg till det har jag ytterligare gjort ett försök i att förstå arbetsbördan som läggs på en daghemsföreståndare genom att fundera kring ledarens arenor, specifikt då daghemmet som arena. Jag hoppas att de som tar del av mitt arbete efter läsning känner att de har en djupare förståelse för vad ledarskap kan vara och vad som daghemmen kräver av ledaren.

2 Syfte och problemspecifiering

Syftet med detta arbete är att granska vad som krävs av ett fungerande ledarskap på daghem. Detta görs genom att granska litteratur och fakta inom området ledarskap, och daghemsförvaltning och sedan utföra intervjuer av daghemsföreståndare inom barndagvården. I arbetet tar jag fram vad som är viktigt i ledarskap och vilka typer av ledarskap det finns, samt presenterar daghemmens förvaltning och de olika regler om förvaltning och hur man kan lägga arbetet som föreståndaren gör i perspektiv.

För att utreda ledarskapet på daghem utfördes kvalitativa forskningsintervjuer för att få fram ledarnas tankar om sitt ledarskap och vad de tycker är viktigt i deras ledarpositioner. Som tidigare nämnts valdes det att fokusera på ledarskap på daghem av den enkla orsaken att jag ser mig själv arbeta inom barndagvården i framtiden.

För att undvika långa upprepningar om "han eller hon" kommer det i detta arbete att användas hon och hennes som pronomen när jag pratar om ledare och deras egenskaper i senare kapitel.

3 Teoretisk bakgrund

3.1 Definitioner på ledarskap

En naturlig början är att inleda med ett försök att definiera begreppet man talar om. Ledarskap är enligt nationalencyklopedin enkelt beskrivet som *"det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag."* Denna definition räcker fint, men när man ser på det engelska ordet "leader" har ordet en mer beskrivande definition *"a person who guides or directs a group"* (Dictionary.com, 2015; Nationalencyklopedin, 2015).

Ledarskap är en aktiv handling som har ett utsatt resultat, medvetet eller omedvetet. Att leda är att egentligen möta och förstå sina medmänniskor. Att leda är inte alltså bara att sätta mål och förverkliga dem, det är inte att berätta om allt man själv kan, utan att verkligen förstå vilka resurser dina medarbetare har och vad de kan erbjuda din arbetsplats med avseende på ledarskap (Maltén, 2000; Holmberg & Henning 2003; Ohlson, 2007).

Definitionen på ledarskap kan se ut på många olika vis, men i grunden handlar det om samspel och att tro på det man gör. Ledarskap är en aktiv handling, men vilken aktiv

handling? Man talar om att ledande är att motivera andra till att nå framgång, och att vilja nå den framgången självmant, för sin egen skull. Ledarskap kan även förklaras som litet av ett fenomen som gör dina medmänniskor till antingen din största tillgång eller din största motgång. (Ahrenfelt 1995; Lilja 2009) Att leda en arbetsplats, till exempel, kan beskrivas som en social process anknuten till ett specifikt sammanhang, en arbetsplats är inte den andra lik. (Alvesson 2001, s. 148)

Definitionerna är ambitiösa i det att de försöker definiera något som har så många olika vinklar och aspekter att ta i beaktande. I det moderna samhället är det nästan omöjligt att tala om ett gott ledarskap eftersom begreppet i sig själv är ytterst svårdefinierat. Man borde acceptera att det inte finns ett rätt eller fel sätt att vara ledare. Något som dock är viktigt för människan är att hon blir sedd och hörd, även på jobbet. (Tengblad, m.fl. 2007, s. 42).

3.2 Chef eller ledare

Några ord som ibland används som synonymer är "chef" och "ledare", men det finns en ganska stor skillnad mellan dessa två. Att vara chef är att vara anställd som det, man tituleras förman. En ledare däremot har inget tvång att vara chef, och kan sålunda vara helt inofficiell, till exempel en inspirerande barnträdgårdslärare med många års erfarenhet (Lilja 2009, s. 13-14).

En annan typ av definition är att ett chefskap, som tidigare nämnts, är titeln, medan ledarskap är sättet som man handlar och verkställer sitt chefskap på. (Angelöw 2013, s. 13) Den senare tanken är vad jag syftar på i mitt arbete; vilken typ av ledare är de föreståndare/chefer som finns på daghem.

3.3 Finns ledaregenskaper?

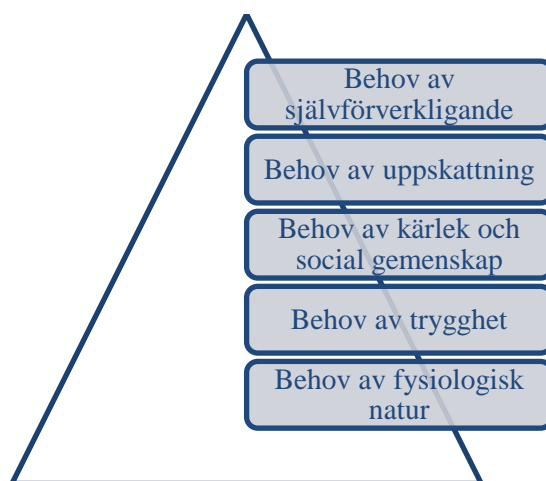
Hur skapas ledare? Forskning tyder på att det inte handlar om att en viss personlighetstyp kan vara ledare. (Maltén 2000, s. 84) Det finns lika många ledartyper som den finns ledare, men det som står fast är att alla typer kan vara bra. Sedan forskning kring ledarskap började bli relevant, har man presenterat olika teorier om vad det är som gör en ledare. Är det medfödda egenskaper eller lärd kunskap? Det man har kunnat enas om är att ledarskapets stil och kvalitet är individuellt, man talar om olika typer av ledarskapsstilar (Maltén 2000; Angelöw 2013).

Vid 1900-talets början betonade man att ledare hade en hög intelligensnivå, var aktiv och social i alla situationer och självsäker med mycket makt utan att utnyttja sin situation. I mitten av århundradet började man ta fram att man inte nödvändigtvis behöver födas till ledare, gott ledarskap är möjligt för alla oberoende personlighet. Senare kom man fram till att ledarskapet till stor del är situationsbetingat, en medarbetare kanske behöver sin ledare till allt medan en annan är mer självsäker och kan ha sin ledare som medarbetare. 2000-talet har gett ledarskapet ett nytt perspektiv, man vill att ledaren är endast handledare och att medarbetarna själva är mer autonoma, ledaren ska kunna anpassa sitt ledarskap enligt arbetsplatsens situation. En arbetsgrupp kan ha ledaren som förebild, men ledarens uppgift är inte att hålla alla i handen genom arbetet (Ahrenfelt 1995; Maltén 2000; Bruzelius & Skärvad 2012; Angelöw 2013).

4 Människan man leder

Före vi kan fundera på vad gott ledarskap är och hur det kan se ut måste vi ha en grundlig förståelse för människan man leder. Vi kan alla enas om att människan är en komplicerad varelse med en lång historia och många beteenden och behov som vuxit fram under många miljoner år av utveckling. De grundläggande behoven finns även på arbetsplatsen. Att kunna förstå vad som driver människan i grunden kan leda till förståelse för vad som motiverar dem i arbetslivet (Maltén 2000; Lilja 2009; Bruzelius & Skärvad 2012).

Vi börjar med det mest fundamentala: människans grundläggande behov. Dessa illustreras ofta i en triangelformad tabell som utvecklades av den amerikanska psykologen Abraham Maslow år 1943. I den triangeln representeras fem olika lager av mänskliga behov (Psykologi iFokus, 2015).



Figur 1. Maslows behovshierarki.

I det nedersta lagret finns de fysiologiska behoven såsom hunger och sömn. Följande lager representerar vårt behov av trygghet, kärlek och social gemenskap, det fjärde lagret visar vårt behov av att bli uppskattade. Det sista lagret visar att vi behöver ett utlopp för att kunna förverkliga oss själva. (Maltén 2000; Lilja 2009).

Vi som människor har ett otroligt stort behov av att få känna oss behövda, och vi behöver ett utlopp för att förverkliga oss själva och att känna mening i vårt arbete. Maslows behovshierarki förklarar inte allt vad människan behöver i sitt arbete men den visar vad människor behöver för att må bra. (Carlson & Nilsson 1999; Lilja 2009).

4.1 Människosyn dikterar ledarstil

Ledarskapsstilar finns det många av, med många olika namn och definitioner, men före man reflekterar över vilken ledartyp man själv är kan det vara nyttigt att prata om hur man ser på människan som helhet. Arne Maltén (2000, s. 22 - 38) i boken "Det pedagogiska ledarskapet" talar om fyra olika synsätt:

1. Den rationell-ekonomiska människan
2. Den sociala människan
3. Den självförverkligande människan
4. Den komplicerade människan

Den rationell-ekonomiska människosynen baserar sig på att man ser människan som något som endast motiveras till arbete när arbetet ger personlig vinst. Den sociala människosynen

ger grund för tanken att människans sociala samspel i arbetet ger människan starkare motivering än t.ex. pengar och status. Den självförverkligande människosynen ger människans egna behov mer plats i arbetet, grunden för denna människosyn kommer från våra grundläggande behov som presenterats tidigare. Den självförverkligande människan motiveras av sitt behov av att få uttrycka sig själv (Maltén 2000; Bruzelius & Skärvad 2012).

Den människosyn som i Malténs bok tas fram som avslutning är den komplicerade människan, är kanske den människosyn som är närmast sanningen. De andra människosynerna begränsar människan till något, de faller i "antingen-eller"-kategorier. Efter närmare 100 år av socialforskning om människan har man dock kommit fram till att vi är så mycket mer än en typ av person, vi utvecklas som människor och individer hela livet ut och att försöka passa in oss i ett mönster fungerar helt enkelt inte (Maltén 2000, s.35-36).

Att reflektera kring hur man tänker kring vad som motiverar en människa och vilken syn man har på människans vilja att arbeta är mer än nyttigt. Känner man att människan, till exempel, arbetar endast för att tjäna pengar och betala huslån, väger detta in i de beslut och planer man utför på arbetsplatsen. Om vi accepterar att människan är ofantligt komplicerad har vi också en mer grundlig förståelse för varför hon reagerar på vissa sätt. Ledarskapet som utövas när ledaren anser sin anställda endast arbeta för pengarna ser helt annorlunda ut än ett ledarskap som tar människans behov att vara behövd och meningsfull på arbetet i beaktande (Maltén 2000; Bruzelius & Skärvad 2012).

5 Leda sig själv

Att vara kapabel att välja bland alla olika ledarstilar är att vara medveten om sitt egna ledarskap genom en djup kännedom om sig själv. För en ledare, som skall ha kontakt med sin personal, vara konsekvent och allt en god ledare bör vara, är det en förutsättning att ledaren känner sig själv. Hon vet hur hon reagerar på olika situationer och därigenom kan hon även vara medveten om sin personals känslor i dessa situationer. (Lilja 2009; Bruzelius & Skärvad 2012; Angelöw 2013)

För att konkretisera självledarskap kan man tala om känslor. Rädsla, oro och ilska är väldigt styrande känslor, vi kan använda vår oro för situationer som får oss att känna oss

rädda, genom oron förbereder vi oss att agera rätt i svåra situationer. Det är dock ofta lätt hänt att man med rädsla bygger upp mer rädsla och oro. Iiska fungerar likadant, det är en så stark känsla att den ofta styr våra handlingar mer än vi vill medge. När man leder sig själv skall man veta så mycket som man bara kan om sig själv: allt från sina psykiska gränser, sina värderingar till att ha en tydlig jag-bild som man känner sig bekväm i. Varför det är så oerhört viktigt att kunna leda sig själv och sitt liv är enkelt: hur har man tänkt leda någon annan om inte man har utvecklat sig själv till en ledare i sitt eget liv? (Carlsson & Nilsson 1999; Bruzelius & Skärvad 2012).

Att leda sig själv handlar om många olika aspekter, ens känslor och tankar i olika situationer och känsloutrymmen. (Carlsson & Nilsson 1999, s. 46) Självkänsla är en ingrediens i gott ledarskap, när man skall leda sig själv kan man inte be någon annan ge bekräftelse att ens tankar och känslor är rätt, man måste ge det själv. (Carlsson & Nilsson 1999, s. 54) Att ha en stark självkänsla som ledare är viktigt, om vi saknar en balanspunkt i våra liv sänder vi omedvetet ut den känslan till alla andra runt oss. Vi skall ha en god självkänsla så att vi kan fortsätta vara ledare även efter ett misslyckande och ha självförtroende nog att våga ta emot utmaningar (Angelöw 2013, s. 61).

5.1 Utveckling av självledarskapet

Att lära känna sig själv låter ganska naturligt men att lära känna sig själv i sin ledarskapsroll är något som behöver ständig förbättring och engagemang. Till denna process hör en rad olika saker, allt från att observera sina vanor och beteenden i arbetet, till visualisering (Angelöw 2013, s. 63).

Självobservation är en process som precis som namnet säger är ett medel för att kunna veta vad i ens arbete man gör bra och vad man kan förbättra, vilket för mig till nästa punkt: självbelöning och kritik (Angelöw 2013, s. 63). Att belöna sig själv när man gör något bra och att kunna utvärdera och ge sig själv konstruktiv kritik är även det till stor hjälp när man skall leda sig själv. Att ärligt identifiera sina styrkor och svagheter är ett bra verktyg för att utvecklas som ledare, att ta ärligt ansvar för både framgångar och motgångar stärker ens självledarskap (Angelöw 2013, s. 64-65).

Personliga målsättningar är också ett verktyg som är väldigt bra att ta till hjälp för att ha något konkret att få fram tydlighet i ens värderingar och prioriteter. Självpåminnelser underlättar ens organisering: att skapa egna listor, samla positiva ordspråk och dylikt är att

påminna sig själv om vad man tänker göra, och att kunna tala med sig själv på ett positivt sätt. Att kunna förstärka det positiva i det man gör skapar automatiskt en positiv anda för det man gör. Slutligen kan man nämna visualiseringar för arbetet som man vill ha gjort eller gör, med andra ord sätt ramar på vad man vill göra så msn har något att sikta på (Angelöw 2013, s. 63-66).

Att leda sig själv är alltså vad ledaren behöver för att kunna hantera sig framför sin personal. Att vara medveten om sig själv ger oss möjlighet att agera precis som man vill, man ger sig själv möjlighet att uppfattas som det man vill visa. Om man vill vara professionell och kunna ge precis lagom av en själv till ens arbete, så att man får känna glädje av det som chef är det medvetenhet som är lösningen (Carlsson & Nilsson 1999, s. 64-66).

5.2 Identifiera brister

Att vara medveten om de ledarskapstilar som finns och som man identifierar sig med gör att man kan vara proaktiv i ledarskapsuppgifter som man är bristande i. Man kan genom medvetenhet arbeta på ett sådant sätt så att man inte behöver känna sig resurslös inför personalens bekymmer. Om man till exempel vet att man är en ledare som är väldigt bra på kreativa lösningar och mer än gärna engagerar sig i utrymmesplanering, men däremot känner större ångest för att ta sig an utgiftskalkylering, kan man genom egen kännedom om sin ledarskapsstil göra uppgifterna med hjälp av någon som kan eller är mer bekväm med räkning och organisering.

Att kunna leda alla på precis det sätt som de vill är inte heller realistiskt. Man kan tala om att ha en boxningshandske och en silkeshandske på sig samtidigt och med ena kämpa och få arbetet utfört, och med den andra handleda och ta hand om personalen (Angelöw 2013, s. 28).

Ledarskap är en så mångfasetterad handling att det tyder på att man borde vara, i viss mån, lite av varje. Att endast följa en ledarskapsprincip betyder att hela personalens behov kanske inte blir mötta. Det räcker inte med att endast vara en typ, man kan ha behov av olika typer inom ens arbetsplats, såväl resultatorienterade ledare, som demokratiska.

5.3 Ledarstilar

Alla chefer, ledare och inspiratörer stöps inte i en "korrekt" form. Man kan tänka att det finns olika personligheter som är mer eller mindre passande, och ja, personligheten inverkar, men den dikterar inte hurudan man är som ledare.

Att veta hur man är som ledare hänger långt ihop med vad man själv har för styrkor och svagheter, och som tidigare nämndes är det viktigt att känna sig själv för att kunna ha gott ledarskap (Angelöw 2013, s. 58).

Ledarskapet kommer i alla former, en form är inte den bästa och många gånger måste man vara litet av varje. Att hitta en ledarskapsstil som passar en själv är en medveten handling som är tidskrävande och görs med erfarenhet och reflektion om den relation och kommunikation som sker mellan ledaren och hennes "följare" (Maltén 2000, s. 62).

5.4 Ledarskapsstilarna

Som grund för intervjuerna som även utförs behövs det inblick i olika ledarstilar som beskrivs i Liselotte Ohlsons (2007) bok "Pedagogiskt ledarskap" (Ohlson 2007, s. 117-121), och medarbetarskapet som alternativ ur Bosse Angelöws bok "Ledarskaps handboken" (2013).

5.4.1 Auktoritära ledare

Ledaren som har auktoritet skapar balans och tydlighet i ledningen; man kan vara chefen, och personalen vet att man har sista ordet i svåra beslut. En auktoritär ledare tar sig dock ur arbetsplatsens sociala miljö, hon distanserar sig från andra för att hon är föreståndaren. Den auktoritära ledaren är ofta inte omtyckt, hon ses som intolerant av sin personal. En auktoritär ledarstil härstammar ofta från en snäv människosyn (Ohlson 2007, s. 117).

Auktoritära ledare skall inte blandas ihop med ledare som har auktoritet, med det senare menar man en ledare som kan sin sak och har förtroendet av de som leds. Hon respekteras för att hon kan sin sak, inte för att man är rädd för henne (Ohlson 2007, s. 145).

Den auktoritära ledaren är en ledare som inte nödvändigtvis är i kontakt med sin personal, och hon är inte heller särskilt förstående för vad som hon förväntar av sin personal. Att skapa ett gott arbetsklimat när man leder på ett väldigt auktoritativt sätt kan vara svårt. Att

inte inkludera sin personal i vad som sker i administrationen skapar många gånger oförståelse för ledarens uppgifter, och man får försvara sitt ledarskap till tänderna. Forskning kring auktoritativt ledarskap påvisar missnöje bland personalen: konflikter är vanliga och dålig stämning är vardagsmat (Maltén 2000, s. 63-64).

5.4.2 Demokratiska ledaren

Den demokratiska ledaren är precis vad orden säger, en ledare som tar hänsyn till sin personal. För att vara en demokratisk ledare måste man ändå vara auktoritativ, man måste kunna fatta obekväma beslut och stå för dem. Kännetecknande för den demokratiska ledaren är att hon vågar ge ansvar vidare och delegera olika uppgifter till sin personal som hon vet att de kan hantera, hon bär ansvaret för att uppgifterna blir gjorda men hon låter sin personal vara delaktiga i sitt arbete. Ledaren är en i ledet men hon har de anställdas förtroende (Ohlson 2007, s. 118)

Att inte delegera uppgifter till personalen kan ge intrycket av att man inte litar på eller har förtroende för en personals resurser och kompetens. Därför är kännetecknen för ett fungerande demokratiskt ledarskap samarbetsvilja, öppenhet och ärlighet. Den demokratiska ledaren finns till för att hjälpa sin personal i planering och reflektion, t.ex. inför olika uppgifter, men hennes uppgift är inte att hon skall göra arbetet för sin personal (Maltén 2000, s. 63-64).

Den demokratiska ledaren vill alltså ge utrymme åt och tillåta sin personal att förverkliga sig själv. Vad som ändå bör påpekas är att ledarskap är väldigt situationsbetingat, ledarskapsstilar som låter som guds gåva till arbetsplatsen betyder inget om inte ledaren är mogen i sitt självledarskap att vägleda på ett demokratiskt sätt (Maltén 2000, s. 65-66).

5.4.3 Låt-gå ledare

”Låt-gå-ledarskap” kan låta som drömmen för en anställd, chefen låter en jobba som man vill, men i verkligheten behövs ledaren mer än en personal kanske vill medge. Låt-gå-ledare finns när ledaren inte har egna resurser för sitt arbete. Låt-gå ledarskap är alltså inte alls den dröm man tänker sig (Ohlson 2007 s. 117).

Ledarskap som baserar sig på oförmögenhet att vägleda och tolka sin personals behov är inget ledarskap alls, och ledarens brist på tydlighet i sin uppgift är något som kan skapa

konflikter bland personalen lika lätt som en helt auktoritativ ledarskapsstil. Ledarskap som inte ses eller hörs på något sätt skapar otydlighet och oro i en arbetsgrupp; att låta alla göra precis som de vill är inte hållbart i längden. Låt-gå-ledarskapet föddes som motreaktion till det hårda auktoritativa ledarskapet som fanns före man ens forskade kring andra alternativa ledarskapsformer (Maltén 2000, s. 65)

5.4.4 Andra ledarskapstilar

En formell ledare är en ledare som på papper har alla befogenheter att vara anställd som ledare, hon har rätt utbildning och hennes ledarroll är given av en formell auktoritet. Informella ledaren är en ledare som själv tagit fram sin ledarskapsroll. Hon har kanske inte behörigheten men hon har andra kompetenser som ger henne auktoriteten som behövs för ledarskapet. (Ohlson 2007, s. 121) Auktoriteten hos en informell ledare är given till denne genom hennes prestationer och har därför personalens förtroende, och hos den informella ledaren finns drag av medarbetarskap, att man strävar efter att vara en koordinator istället för en diktator (Maltén 2000, s. 66).

En instrumentell ledare använder sig gärna av siffror och tabeller för att motivera sina beslut, hennes ledarskap kan bli övertaget av fokus på siffror. Budgetering som förvisso är en stor uppgift kanske får mer utrymme än de personalrelaterade frågorna som en föreståndare ställs inför. Den resultat- och uppgiftsorienterade ledaren liknar den instrumentella ledaren, och lägger mindre tyngd på de frågor som inte är mätbara på en arbetsplats. Budgetering, förluster och vinster och sparåtgärder till exempel kan mätas, medan trivsel och positiv arbetsanda inte kan mätas alla gånger (Ohlson 2007, s. 119).

Den emotionella ledaren är engagerad i sin personal och är mån om att personalen vet att hon lyssnar till deras behov. Denna ledare är motpolen till den instrumentella och resultatorienterade ledaren. Den resultatorienterade ledaren är mer, som namnet säger, resultatorienterad än den personrelaterade ledaren som i sin tur lägger mer tyngd på trivsel och välmående än resultat och uppgifter, de löser sig nog. (Ohlson 2007, s. 120)

Som tillägg till den emotionella och personrelaterade ledaren kan expressivt ledarskap nämnas. Ledare som ger sin personal mycket utrymme för kreativitet sägs ha ett expressivt ledarskap, hon lägger tyngd på att personalen skall få uttrycka sig på sin arbetsplats. Kreativa ledare vill gärna att personalen är delaktig i planering av utrymmen, och kreativiteten följer med i rekreationssammanhang. (Ohlson 2007, s. 119)

5.4.5 Medarbetarskapet som alternativ

Ett begrepp som kommer fram några gånger i detta arbete är medarbetarskap, och det är en syn på ledarskap som kanske kan vara svaret på vad ett gott ledarskap kan vara. Medarbetarskap är precis vad ordet säger, ett sätt att leda så att ens medarbetare känner ens stöd för deras förverkligande av arbetet. Medarbetarskap är något som kan fördela ansvar och initiativ mer jämnt mellan ledaren och hennes personal. (Angelöw 2013; Tengblad & m.fl. 2007) Det är inte alla gånger det bästa alternativet att ha en person som ansvarar för all verksamhet, speciellt när hennes dag redan fylls av administrativa ärenden för att verksamheten överhuvudtaget skall finnas till.

Medarbetarskapet kan förklaras som ledarskap på informell nivå som utförs av arbetstagaren och inte arbetsgivaren. Arbetstagaren är minst lika viktig för verksamheten som arbetsledaren, och medarbetarskap förutsätter en mognad att förhålla sig till sitt arbete på ett moget och ansvarsfullt sätt. Ett fullt fungerande medarbetarskap finns ifall ledaren kan ta en mer passiv form av handledning av sin grupp, och kan delegera ansvar över verksamheten helt till sin personal (Maltén 2000, s. 185)

Medarbetarskap förutsätter en hel del av arbetsgruppen, mognad är en betydande del. De måste vara bekväma i de grupper eller team som de arbetar i. Man måste vara villig till att ta för sig ansvar för arbetet som utförs. Ansvaret sträcker sig ända från ansvarstagande för arbetsklimatet och värderingar och inställningar till arbetet, till hur man själv kan bära upp arbetsplatsens målsättningar och värderingar (Tengblad & m.fl. 2007; Bruzelius & Skärvad 2012; Angelöw 2013).

I ett medarbetarskap är i princip alla en ledare i någon form, och medarbetarskap kunde därför vara ett svar på vad gott ledarskap är; gott ledarskap finns inte. Det finns endast fungerande arbetsplatser med gemensamt ansvar för verksamheten, men även när arbetsgruppen/personalen tar mer ansvar och är mer självstyrande betyder det inte att ledaren får ta ledigt (Angelöw 2013; Tengblad & m.fl. 2007).

6 Vad gör hon därinne?

Tidigare i arbetet diskuterades vilka olika typer av ledare det finns, och hur man kommer fram till sin egna stil som fungerar, men vilka uppgifter hör till en ledares vardag? En fråga som säkert många ställer när man t.ex. känner frustration över att chefen inte förstår, inte

ser hur jobbigt det är för ”oss på golvet”. Vad man eventuellt glömmer är hur mycket arbete som verkligen hör till en arbetsvecka. En daghemsföreståndare är ansvarig för flera stora moment som skall planeras och förverkligas på ett daghem, inte minst barnets välmående och trivsel. Så vad gör hon, ledaren?

Till ledarens uppgifter hör såklart personalfrågor: utvecklingssamtal, ledande av olika möten, och förmedling av information till personalen om t.ex. förändring och utveckling inom området. Pedagogiskt ledarskap är en av uppgifterna som hör till föreståndaren, att vara den som ger tydlighet till den pedagogiska verksamheten på daghem. Operativ verksamhet och administration är det kanske mest tidsskrävande momentet, ledaren måste följa upp olika budgeter, rapportering till eventuella överordnade, t.ex. barnomsorgschefen i staden eller kommunen (Kytölä 2015, s. 8-9). Vardagens fylls även med olika möten och planeringstillfällen, speciellt när man är en del av ett större kollegium av föreståndare i en kommun eller stad.

Det blir ofta över ganska lite tid för den personliga delen av ledarskapet, att ta vardagssamtal, att vara närvarande och bara ta kaffepaus med sin personal. Tiden som lämnar över efter de administrativa uppgifterna är inte mycket, och detta kan läggas på den personliga utvecklingen av ens ledarskap, självledarskap, samt egen fortbildning. (Angelöw 2013, s. 23) I verkligheten är det inte omöjligt att tänka sig att denna tid läggs hellre på pedagogiskt ledarskap än självreflektion.

En problem som kan framkomma är att ledare ger för mycket utrymme för de administrativa uppgifterna och inte därför har tid och utrymme för att hålla kontakten med personalen naturligt, är att hon kommer i okontakt med sin personal. Det kanske säger sig självt att det är av ytterst stor vikt att kunna vara på samma plan som sina medarbetare, men när arbetsbördan växer och blir för tung vill tiden verkligen inte räcka till. Att inte stå i kontakt med sin personal är sålunda inte ett medvetet val.

6.1 Vem blir ledare?

Något som nämns i litteraturen och som även tagits fram tidigare, är att en ledare inte behöver bli framtagen av en högre instans, hon kan även uppstå naturligt ur arbetsgruppen: hennes personlighet är inspirerande eller hon har goda organisationsförmågor. Att vara en chef betyder inte att man automatiskt blir ledare, men det är ofta chefen man ser till när man är i behov av ledarskap. (Maltén 2000; Angelöw 2013) Chefen är inte alltså inte alltid

samma sak som ledare men det är chefen man ser till när man söker ledarskap på sin arbetsplats. Vem som blir chef är en helt annan fråga, då handlar det om vem som kan hantera de uppgifter som chefskapet ställer och vem som har den lagliga behörigheten.

6.2 Behörighetsvillkoren i Finland

Den finska lagen dikterar vem som kan anställas för ledarpositioner inom socialvården, det som arbete intresserar sig för är vem som är behörig till att leda ett daghem. Av ledare inom barndagvården som har hand om personalens yrkesmässiga handledning och deltar i planering av daghemmets pedagogiska planering krävs en barnträdgårdsläraryrkesbehörighet och tillräcklig ledarförmåga (Opetusalan Ammattijärjestö 2015; Lag om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården 2005/272 § 10). Intressant med denna behörighetslag är att Finlands barnträdgårdsläraryrkesutbildning inte innefattar ledarskapsstudier, de är en valbar möjlighet i magisterstudierna men inget måste. (Kytönen 2015, s. 9).

Förutom föreståndare finns det även ofta en annan person på daghemmet som har administrativa uppgifter, som t.ex. tar över när den egentliga chefen har semester. Många gånger är det en barnträdgårdslärling som arbetar med barngruppen på heltid men som hjälper till när den egentliga föreståndaren inte kan vara på plats. Av denna typ av anställningsförhållande krävs endast en lämplig högskoleexamen, kännedom om branschen och en tillräcklig ledarförmåga. Detta gäller om arbetet inte innefattar yrkesmässig handledning och arbete med klientgruppen, i detta fall barnen. Ett exempel på en sådan högskoleexamen är pedagogie kandidat. Genast arbetet innefattar handledning och kontakt med verksamhetsplaneringen behövs en barnträdgårdslärling på magisternivå (Opetusalan Ammattijärjestö 2015; Lag om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården 2005/272 § 10)

Vad är det då som gör en ledare bättre än den andra? Om alla genom självledarskap och kännedom om sig själv har resurserna att bli ledare kan man väl säga att alla kan vara ledare på en arbetsplats. Vad är det som väger mest, behörigheten eller den som har de egna resurserna till arbetet som ledare?

7 Ledarens arenor

Alla arbetsplatser är inte likadana, det finns säkert lika många olika arbetsplatser som det finns människor som formar den, två avdelningar kan vara helt skilda även om det handlar om samma daghem.

System och arbetskultur växer fram med tiden, och som ledare ställs man inför olika krav både från den fysiska arbetsplatsen och den psykiska atmosfären. En arbetsplats kan t.ex. behöva stränga tyglar eller en starkt positiv inspiratör så att man orkar, medan en annan arbetsplats inte har lika höga krav. Att reflektera kring vilken typ av arbete som utförs är nyckeln till vad som är ett gott ledarskap på en särskild arena, i detta arbete daghemmet (Alvesson 2001; Bruzelius & Skärvad 2012)

Utöver att styra fram en verksamhet som både främjar barnets hälsa bland alla dessa regler skall även personalens hälsa prioriteras så att den håller i det stundvis psykiskt tunga arbetet. Denna uppgift ligger ofta på en hel kommuns eller stads axlar, och när det i en kommun eller stad kan finnas över tjugo daghem är det många individuella barns behov som skall förses. En enskild ledares mest betydande uppgift är däremot att på ett daghem förmynda för barnet och barndomen och att se till barnens behov (Kytölä 2015, s. 9).

Förutom regler och lagar som styr hur man får verka som ledare finns det på alla arbetsplatser finns en ordning som kallas organisationskultur. Detta är en samvaro som byggs upp genom de normer och värderingar som man har för sitt yrke, sitt område och sina arbetsuppgifter (Alvesson 2001, s. 10).

7.1 Daghemmet som arena

Finlands daghemsförvaltning är till stor del styrd av finska lagen och olika avtal, och småbarnspedagogiken är långt styrd av läroplaner och styrdokument för all verksamhet. För ett daghem är det mest grundläggande styrdokumentet, förutom den finska lagen om småbarnspedagogik (1973/36), THL:s styrdokument "Grunderna för planen för småbarnsfostran" som ger breda värdegrunder utifrån vilka alla städer och kommuner formar sina värdegrunder. Som ledare skall man känna till alla de viktiga dokument som styr ens vardag, men det är inte det enda som formar en arbetsplats. Organisationskulturen växer fram mer genom attityder och yrkets egna stämpla. För daghem och förskola är en av dessa stämplor att verksamheten skall förlöpa i tandem med omvärldens utveckling, och

representation om omvärlden är viktig för barnets uppfattning om omvärlden (Gotvassli 2002, s. 7-8).

Det vi kan alla vara ense om är att föreståndaren för ett daghem i Finland alltid har en barnträdgårdsläraryrke. Men vad är det för typ av ledare som ett daghem kräver? I tidigare kapitel har olika ledarskapstyper, samt förståelsen för olika personliga ledarskapsstilar är. I en artikel publicerad i tidningen "Lastentarha" 2015 tar man fram betydelsen av att vara lyhörd, och skribenten har intervjuat föreståndare där de tar upp orsaker till varför de känner sig starka som ledare. Alla svar tyder på det att de är villiga att lita på sin personal och delegera arbete. (Komi 2015, s. 16-17 , Kytölä 2015, s. 9).

Ofta har man en personal som är utrustad till tänderna med kompetens och kunnighet för sitt arbete (Gotvassli 2002, s. 82), men även när personalen upplever att de kan och har resurser att stöda sin chef i pedagogiska planeringen av daghemmet är det sällan de upplever delaktighet i arbetet. Ett medarbetarskap istället för chefskap på en arbetsplats besparar både personal som chef (Angelöw 2013, s. 36).

Att förstå vem man leder är en viktig och bärande del i ett gott ledarskap; vill man leda människor måste man känna dem och veta hur de fungerar. Vi bör känna till var svagheter och styrkor i arbetet ligger, och vi skall kunna planera en verksamhet som bistår barn med en trygg grund att lära sig sociala färdigheter. Allt detta i enlighet med lagar och styrdokument för området, en uppgift som ställs inför i grunden helt vanliga människor. Vidare i arbetet kommer föreståndare inom dagvården att intervjuas om deras yrke och yrkesidentitet. Vad de känner för sitt arbete, vad deras personliga tyngdpunkter är, och se ifall deras reflektioner motsvarar det som tidigare togs fram i teorin.

8 Sammanfattning av teorin

Att försöka definiera ledarskap är ambitiöst, man kan aldrig få en kort sammanfattning om vad ledarskap är. Denna teoribakgrund är ett försök till att få fram en kärna i vad ledarskap på daghemmet kan vara, och vad som är kännetecknande för yrket. I teorin har vi utforskat definitioner och hur ledarskap skall se ut, är det något som överhuvudtaget går att identifiera?

Forskningen som gjorts under 2000-talet lutar även mot att vi som människor behöver en ledare som förstår våra behov, som verkligen lyssnar och som har erfarenhet nog för att

kunna vara tydlig och konsekvent i sitt ledarskap. Ledarskap är mångfasetterat, och man behöver många gånger använda sig av alla olika typer av ledarskap eftersom behovet av ledning är situationsanpassat. Att leda en grupp människor är inte endast att sätta fram mål och se dem förverkligade, utan mycket mer. Det är att ta hand om de människor som finns i din personalstyrka och ännu viktigare, att ta hand om de resurser som finns. Att ge utrymme och att vara lyhörd till andras behov är bara början.

Självledarskapet som krävs för en framgångsrik ledare är startgropen, man skall vara ärlig och lyhörd mot sig själv och identifiera sina styrkor och brister för att kunna motivera och leda andra: man börjar hos sig själv. Självledarskap går att utveckla och förbättra genom reflektion och observation av sina vanor och tankemönster, ett självledarskap är inget som händer av sig självt, utan det är en aktiv handling som stärker ens självbild och självkänedom. Mognad och självkänedom är även något som kan krävas av en arbetstagare som tar sig an uppgifter från ledaren.

Finlands daghem ser alla olika ut med olika pedagogiska värdegrunder men deras vardag kan generaliseras till en krävande och omväxlande arbetsplats. En ledare skall förhålla sig lyhörd till sin personal och deras behov på arbetsplatsen. I intervjuerna kommer vi att få ta del av daghemsföreståndares tankar kring sitt arbete och vad de känner är kärnan i deras arbete.

9 Metod

9.1 Metodvalet

Metodvalet börjar med ett ställningstagande, ska arbetet skrivas utifrån arbetstagarens eller ledarens perspektiv? Intervjuer eller enkäter med personalen på ett daghem kunde föra fram många intressanta tankar, men det kan även skapa mera missnöje och konflikt om någon av föreståndarna vid daghemmen eventuellt inte bemöter personalen jämnliskt och rättvist. Att intervjua ledarna är ett naturligt val, och genom att prata öppet och ge ledarna chansen att förklara sitt ledarskap får de tid att reflektera över vad det egentligen är som de tycker om sitt jobb.

Kvalitativ forskning görs när man vill ha fram djupare meningar som man eventuellt inte får fram genom enkäter. Man vill ta fram tankar och känslor om ett ämne, och frigöra respondenterna för att kunna ha en öppen och ärlig dialog. I boken "Den kvalitativa

forskningsintervjun” av Steinar Kvale (1997) beskrivs forskningsintervjuer på följande sätt:

”Den kvalitativa forskningsintervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebär ur undersökningspersonernas vardagsvärld.” (Kvale 1997, s. 70)

Denna förklaring ringar in mitt val av metod, den kvalitativa forskningsintervjun skapar en dialog som ger respondenten chansen att vara så ärliga som de själva vill och ge en representativ bild av deras expert område, i detta fall daghemmets ledarskap.

9.2 Respondentval

Jag har i mitt lärdomsprov valt ett ämne som kräver en del av mina respondenter. Ledarskap kan vara väldigt personligt och en svår sak att tala fritt och öppet om tillsammans med någon som man inte känner. Ledarskap, speciellt bristande ledarskap, väcker många olika känslor. Jag motiverar mina respondenters relevans helt enkelt med hjälp av deras erfarenhet inom ledning av daghem.

Kontakten till ledarna inom dagvården skedde enkelt via e-post för att se ifall de var intresserade att delta i intervjuer angående ledarskap. Fyra av sju hade möjlighet till. Bortfallet handlade om tidsbrist.

9.3 Intervjufrågornas utformning

Jag har i mina intervjuer försökt att hålla mig till ledarskapets värderingar och de känslor man har för ämnet. Jag har i min teori inte velat koncentrera mig på ledarens administrativa uppgifter utan mer om hur ledare föds. Frågorna berättar således inte helt och fullt vad arbetet syftar på utan ger ledaren själv möjlighet att svara vad de känner är relevant (Bell 2006, s. 156).

- 1. Bakgrundsinformation om ledaren och daghemmet*
- 2. Hur lyder din egna definition på ledarskap?*
- 3. Vad hör till ett gott ledarskap?*
- 4. Vilka värderingar känner du att har mest format din*

ledarskapsstil?

5. *Vilka är dina styrkor kontra svagheter?*
6. *Vilka av dina uppgifter som ledare tar mest tid?*
7. *Vilka tar för mycket tid? Vad känner du kunde effektiveras?*
8. *Hur kan du säga att ditt arbete har ändrats sedan du började, strukturella skillnader?*
9. *Vilka krav känner du att din arbetsplats ställer på dig?*
10. *Om du kunde forma den perfekta ledaren, vem är det?*
11. *Var ledar positionen något du alltid velat ha?*

Ytterligare förklaringar som getts vid intervjuerna är till exempel angående bakgrunder har jag velat veta eventuella skolningar som man varit på. Angående värderingar har jag gett exempel på vad jag menat, om man t.ex. bygger sina beslut på rättvishet. I intervjuerna har jag tagit bort vissa frågor och lagt till frågor om sådant som kommit fram i stunden, såsom frustrationer om arbetsfördelningen.

Intervjuerna har utförts under oktober månad 2015 tillsammans med ledare från daghem. Respondenterna har alla pratat flytande svenska så översättning av frågorna eller svaren har inte varit nödvändigt. I resultatanalysen framgår inte heller deras namn eller arbetsplatser och de citat som finns är anonyma, detta enligt respondenternas önskan och för att kunna öka öppenheten vid intervjutillfället (Bell 2006, s. 169).

10 Intervjuanalys

Intervjuerna som gjordes med ledare inom barndagvården gav mycket svar om deras känslor om och inställningar till deras arbete. Som ledare är man ofta en i arbetsgemenskapen med ändå lite utanför.

Ledarnas bakgrunder ser lite olika ut, men i grunden är flera barnskötare som läst vidare till barntädgårdslärare. Några har ledarskaps erfarenhet från 30 år tillbaka, andra ungefär

2 - 5 års erfarenhet som antingen vice föreståndare eller föreståndare för ett daghem. Föreståndarna är alla utbildade barntädgårdslärare, och en av dessa har ledarskapsstudier avlagda inom deras magistersexamen. Deras arbete har ändrats avsevärt under de åren de

arbetat och endast en av fyra såg sig själv vara föreståndare för ett daghem och utbildade sig även enligt detta.

10.1 Ledarnas definiering av ledarskap

Svaren på den första frågan ”Hur lyder din egna definition på ledarskap?” löd på olika sätt. Den ena poängterade starkt innebörden av lyhördhet som grund för en definition av ledarskapet kärna. Att vara rättvis är något som även värderas högt av mina respondenter, likaså hör till förmåga att kunna känna behoven som en personal har till kärnan. Att känna sin personal är A och O, och att kunna ta emot dem på ett sätt som beaktar dem som helheter lyftes fram i många av intervjuerna. Definitionen av ledarskap var även ifrågasatt eftersom ledarskap är ett vitt begrepp som kanske inte ens går att ringa in.

”Då skulle jag bli jätteledsen om någon skulle komma och säga att jag är orättvis.”

”Mera kan jag säga att dåligt ledarskap om du kommer och du tänker att du ska styra och ställa över dessa, då är du nog ute på fel spår.”

”Min uppgift är också att komma ihåg drömmarna och hur vi vill ha det”

”Man tillsammans med teamet når de här målen, att det är nog väldigt långt ett samarbete”

Att ge möjlighet för delaktighet är något som även togs upp som en kärnkvalité i ett gott ledarskap. Tystnadsplikten lyftes upp av en av föreståndarna som en viktigt del för att ge personalen möjlighet till total diskretion om deras ärenden, och därigenom öka tilliten. Precis som det togs fram tidigare i teorin (se kap. 3), handlar ledarskap om att möta personer där de är. Jag tyder genom föreståndarnas svar att de vill ställa sig i en position där de kan se till sin personals behov, och de ser ledarskap som en relation som börjar med ett gott och respektfullt bemötande och som man sedan bygger upp genom lyhördhet och förståelse för varandra som medmänniskor, vilket också är kärnan jag velat ta fram genom teorin.

10.2 ”Det goda ledarskapet?”

Frågorna ”Vad hör till ett gott ledarskap?” och ”Vilka värderingar känner du att har mest format din ledarskapsstil?” innefattade mycket av det som pratats om i definieringen av ledarskap, alltså att vara lyhörd och bemöta sin personal där de är, och inte vad man tycker att de skall vara. I daghemmets verksamhet är barnet i centrum och det skall ligga som grund för verksamheten, en värdering som man inte får tumma på vad man än får för krav från beslutsfattare. Något som även togs upp i intervjuerna var de anställdas olika roller på daghemmet och hur viktiga varenda av dem är, att i arbetsgemenskapen kunna hitta styrkor och svagheter och ge rätt jobb till rätt person. Det lyftes även fram att ledaren på ett daghem måste ha en pedagogisk utbildning, det är omöjligt för en ledare att ta sig an ansvaret för daghemsverksamhet om hon inte har en pedagogisk utbildning.

”Vi är många men alla har sin viktiga roll, och sin viktiga uppgift.”

”Alla har något gott, det är de vi måste kunna lyfta fram det goda som alla kan, och sedan måste vi bara försöka jobba på det som inte känns lika bra”

”I dethär jobbet är det alltid förstås barnet, att barnets välmående, vi utgår alltid i den här branschen från barnet.. Jag tycker att det är en grund som måst sitta först”

10.3 Vilka är dina styrkor kontra svagheter?

Till ledarnas styrkor hörde olika saker, men det som ofta kom fram var organisationsförmåga och att kunna prioritera sina uppgifter. Bland respondenternas svar om svagheter märktes att man allt för sällan delegerar uppgifter. Föreståndarnas motivering för att inte delegera arbetsuppgifter till personalen var inte att föreståndaren inte har någon som hon kan delegera till, utan att hon inte vill skapa avbrott för personalens arbete i barngruppen.

”Jag är duktig på ordning och reda, sen tycker jag kanske att mina svagheter är det att jag har som inte tillräckligt med erfarenhet”

”Kanske borde ännu mera delegera”

Styrkor som ledarna lyfte fram handlade även om det att man måste helt enkelt våga vara en ledare och ta de svåra besluten, något som händer när det finns ett ledarskap på arbetsplatsen. I kapitel 5 finns beskrivningar om olika ledarskapsstilar och hur de kännetecknas. Ett låt-gå-ledarskap ligger långt borta i respondenternas svar, eftersom alla ledare i sina styrkor nämner att de så långt som möjligt försöker göra besluten demokratiskt och få fram personalens tankar om beslutet som måste göras och göra dom i enlighet med personalens önskemål.

”Framför allt att lyssna in”

”Int kan jag påstå att jag alltid är på det sättet”

Ledarna lyfter dock fram att de är medvetna om brister i sina ledarskap och arbetar på dem varje dag. Det är även många svagheter som man upplever som styrkor i vissa situationer och vice versa, styrkor som kan kännas som svagheter. En sådan svaghet var för en ledare att hon hade stor empati för sin personals bekymmer i den svåra vardagen, hennes personlighet ville alla väl men hon var medveten om att hon måste sätta ner foten och ta de svåra besluten.

”Jag vet inte om det är en svaghet eller int, men jag är väldigt sådär med personalen att jag har ganska mycket hjärta med...Ibland känns det som att man sku som vilja bli bättre på att ta didär svåra besluten”

”He som jag alltid, som jag alltid borde bli bättre på är att jag borde gör saker direkt och inte skjuta upp”

Svagheter är något som man även måste reflektera kring, ta fram sina styrkor och våga se efter vad man presterar sämre i så att man kan, t.ex. delegera uppgifter vidare. Innebörden av reflektion tas upp i kapitlet 5 om självledarskap. Att identifiera sina styrkor gör att man är mer beredd på att behöva satsa mera eller delegera arbetet, att vara medveten om att man inte klarar sig med en typ av ledare.

10.4 Vilka av dina uppgifter som ledare tar mest tid?

Vid frågan om en föreståndares uppgifter kom det tydligt fram samma saker som jag berört i kapitel 7 om ledarens arena för sitt ledarskap. Man vill ha mer tid för det pedagogiska ledarskapet och mindre av det eviga pappersarbetet

”Överhuvudtaget hade jag aldrig föreställt mig att det är såhär mycket pappersjobb, jag skulle ju nog vilja vara mer av en pedagogisk ledare än det jag är”

”Mera sku man ju önska att man sku ha tid för det pedagogiska ledarskapet”

”Överlag sånhär.. Datorn tar ju väldigt mycki tid... Papper som skall fyllas i.. Allt för mycket tid”

Det pedagogiska ledarskapet, som egentligen skall vara en föreståndares verkliga uppgift, får ta andra plats bakom personalärenden och alla pappersarbeten som ledaren skall ansvara för. Alla föreståndare känner till viss grad frustration över den mängd administration som skall ske för daglig verksamhet, alla måsten tar helt enkelt över. Det är en konstant balansgång mellan de olika arbetsuppgifterna.

En av ledarna som var frustrerad över papperarbetets mängd valde att tackla detta genom att införa små medvetna insatser av pedagogiskt ledarskap i personalstyrkan. En av dessa var att på personalmötets agenda att alltid ha som tillägg för övriga ärenden en diskussionsfråga för mötet, den kan t.ex. vara “vad är din roll vid matsituationer på din avdelning?” och den väcker dessa nödvändiga reflektioner hos personalen utan att extra tid tas ut ur dagen för att senare hinna med administrativa uppgifter.

”Vi har ju didä målen som skall uppfyllas, och vi hela tiden jämför med att ligger vi där vi är, har vi en bra dagvård?”

10.4.1 Förändringar i arbetet?

Den stora förändringen som en av ledarna, med över 30 års erfarenhet, har sett ske inom barndagvården är teknikens framsteg som gjorts och hur administrationen sköts, från att man gjort arbetslistor för personalen på förhand till att allt skapas via dator. Kontakt med föräldrar kan många gånger ske till stor del elektroniskt, och dokumentering av verksamheten på daghem sker med hjälp av datorn.

10.5 Vilka krav ställer din arbetsplats på dig?

Ledarnas tankar om sina arbetsplatser var positiva, alla hade en positiv inställning till arbetet som sker på daghemmet. Arbetet kräver olika saker av olika människor, en ledare

kände att arbetet krävde att man är flexibel och en annan betonade att man skall kunna prioritera arbetet så att man hinner med allt i rätt ordning. De uppgifterna som presenteras i kapitel 6 om ledarens vardag behöver precis detta, en organiserad person som är flexibel och förstående och som är positivt inställd till alla olika utmaningar som arbetet ger. En annan viktig punkt som lyftes fram var att ledarskap ibland handlar om att inte alla gånger vara alla till lags. Ibland måste man sätta skygglapparna på och göra jobbet.

”Jag ska vara väldigt flexibel, jag måste känna till pedagogiken, jag måste vara öppen för nätverk .. Man behöver ju ha dethär administrativa under kontroll”

”Personalen, barnen och föräldrarna tycker jag har helt rimliga krav .. Kraven som kommer uppifrån .. De kan vara betydligt mer krävande .. Till exempel att barngrupperna skall fyllas till 100%”

Föreståndarskapet kräver av ledarna en massa kunskaper om lagstiftningen som gäller för dagvården, alla anställningsvillkor som skall följas och inte minst en utbildning som ger dig förståelse för arbetet som skall utföras på arbetsplatsen, i detta fall barnträdgårdslärare. Något som även lyftes fram var att man skall vara öppen för nätverksarbete, att vara öppen för samarbete med olika instanser såsom skolan och sjukvården, och icke att förglömma nätverket av föreståndare för daghem runt i kommunen eller staden.

”Sen samarbetar vi ju med specialbarnträdgårdsläraren, skolan, kuratorer, hälsovården, talterapeuterna .. Samarbete åt många olika håll för att barnet står i centrum”

Som krav på föreståndaren för ett daghem kom även förstås barnen fram. Daghemmets främsta uppgift är som lagen säger att *”hos varje barn främja en helhetsmässig uppväxt, utveckling, hälsa och ett helhetsmässigt välbefinnande i enlighet med barnets ålder och utveckling”* (Lagen om småbarnspedagogik 1973/36). Detta ställer det största kravet på en föreståndare för daghemmet, man ansvarar för andra föräldrars barn och allt runt detta barn skall fungera.

”Alla ska få samma möjlighet, alla skall få samma chans att pröva på .. Där sku jag säga att är en stor uppgift för en föreståndare på ett dagis”

10.6 Vem är den perfekta ledaren?

Vid frågan om en perfekt ledare är ledarnas reaktioner likadana, den perfekta ledaren existerar inte, det finns bara ledarskap som för situationen är perfekt. Men en god ledare är medveten om sin personals behov och kan tillgodo se dem, den perfekta ledarens beskrivning kom i intervjuerna fram som lyhörd och rättvis i sina beslut som påverkar alla i personalen.

”Jag säger ju fortfarande det som jag själv strävar efter, lyhördheten och rättvisan, men den perfekta ledaren skall inte heller höra på tjafs i timme ut och timme in och kunna sätta ner foten .. Och så ska man nog vara en ledare som alla ska tycka att det är lätt att gå och prata med”

”Den dagen då man börjar tro att man är perfekt själv skall man nog böri se sig själv i spegeln”

”Man kan ju sträva att bli dendär ideal ledaren, men vi är ju alla människor”

Ledarskapet beskrevs av en föreståndare som en balansgång mellan möjligheter och förpliktelser. Man måste komma ihåg är att man bara är människa, och man måste få vara människa fast man är ledare. Att vara ledare på ett sätt som har en utgångspunkt i lyhördhet och ett intresse för alla människor och deras olikheter.

10.7 Var föreståndarskapet något som du alltid velat ha?

Tre av fyra ledare hade svaret att ledarskapspositionen aldrig var något som de tänkte på att ha när de studerade till barnträdgårdslärare, det bara blev så. Ledarna har fortsatt i sitt arbete för att de är genuint intresserade. Efter karriärer som spände över 30 år måste de ju göra någonting rätt i sina dagliga utmaningar. Endast en av ledarna hade föreståndaruppgiften som långsiktigt mål och dröm från att hon började med barnträdgårdsläraryt utbildningen och avlade ledarskapsstudier i sin magistersexamen. Arbetet är krävande men som en av ledarna sade har de aldrig vantrivts.

”När jag hade jobbat en kanske 5 eller närmare 10 år så tänkt ja ju att dedär är nog något jag vill prova på .. och jag trivs jättebra”

”Inte hade jag tänkt bli föreståndare utan jag hade tänkt att jag skulle bli barntädgårdslärare”

”Jag har aldrig haft en lockning, men jag vill påstå att det är säkert min personlighet, jag är en sån som uttalar mig ofta .. Ja bara blir skjutsad in i sånär roller”

”Genast jag började barntädgårdsläraryrket visste jag att det var där jag ville vara .. Det där är jag”

11 Sammanfattning och slutdiskussion

Detta lärdomsprov har varit en grundläggande studie inom ledarskap som finns på daghem som arbetsplats. Syftet har varit att ta fram vad som finns i gott ledarskap, vilka ledarskapstyper som finns och hur ledarna tänker på sitt ledarskap på deras arbetsplatser. Målsättningen var att ta fram viktiga förutsättningar för ett fungerande och bra ledarskap och vad som en föreståndare på daghem har som uppgift, sedan intervjuar föreståndare om deras tankar kring vad de anser ledarskap vara och hur de känner om sina uppgifter och läget som ledare.

Genom teorin presenteras ledarskapet som en aktiv handling som innefattar en djup förståelse för människan och sig själv, ledarskapet ses som något mångfasetterat som ofta är situationsanpassat och i de flesta fall svårdefinierat. Tankarna som föreståndarna i intervjuerna lyfte fram om ledarskap och försök till att definiera tangerar samma saker som kom fram i teorin. Definitionen beror på vilken aspekt av ledarskap man talar om: motivering av personal? Administration? Att vara chef eller ledare? Ledarskap kan genom teorin och föreståndarnas svar beskrivas som ett möte mellan människor, där respekt och förtroende är nyckeln för att mötet skall bli en grund för att en arbetsgemenskap skall fungera.

Till ett gott ledarskap lyfts det fram att man måste reflektera över värderingar och den egna självbilden, ledarskapet har sin början i självkännedom och reflektion över vad som styr ens beslut och beteenden. Självledarskap är dock kanske inte en daglig prioritet för alla ledare, men reflektion över arbetet sker via fortbildningar och samarbete med andra daghems föreståndare och kollegier som finns inom branschen.

Föreståndaren ute på fältet är en person som försöker lyssna på alla människors olikheter och deras behov i arbetslivet. Deras arbete är något som stundvis kan vara väldigt stressigt och deras arbetsbörda oändlig men ändå är de ledare jag fått träffa inspirerande i sitt positiva sätt att tala om ledarskap med mig. Personerna som jag träffat har lyft fram att de är organisatoriska och har fallenhet för planering, och de accepterar att de aldrig är fullärda.

Resultatet av mina intervjuer kombinerat med teorin påvisar att ledare på daghem är medvetna om deras stora uppgift som vägvisare, deras attityd till sitt arbete dikterar vad deras personal känner för arbetet. Delaktigheten och lyhördheten är nummer ett i deras arbete, i det att de är måna om att personalen vet var ledaren är, och ledaren försöker vara med på personalens egna team-palaver och alla olika möten som hålls tillsammans med personalen. Ledarskapet som hittas ute på daghemmen är något som strävar efter de goda principerna som hittas i olika ledarskapsstilarnas styrkor (se kapitel 5), men ledaren är medveten om att hon inte är perfekt och kommer nog aldrig att bli det heller.

Det som ledarna alla kunde skriva under på var att deras administrativa arbete tar för mycket tid av dagen. Utbildningen som ledarna gått är pedagogisk, de är barnträdgårdslärare, varför umgås de mest med papper? Det väckte en viss frustration bland ledarna, tiden som lämnar över till den pedagogiska planering som utbildningen verkligen har förberett dem för har fått ta andra plats och föreståndaryrket, som en ledare kunde konstatera, krävde hennes arbete åtminstone 8 andra yrkesgrupper utöver hennes egna utbildning till barnträdgårdslärare. Som exempel nämndes byggnadstekniker, ekonom och läkare.

En egen reflektion från min sida som socionom är varför inte vi, med vår ledarskapsutbildning är kvalificerade för att leda ett daghem? En stor del av behörighetskraven innefattar att man är grundligt insatt i arbetsområdet. Intressant att notera är att socionomexamen på högskolenivå, vilken innefattar ledarskapstudier, och en praktikperiod på tolv veckor tillsammans med ledare i dennes egna område inte ses som behörighet nog för en föreståndartjänst inom barndagvården. Om socionomer skulle vara kvalificerade att leda ett daghem skulle barnträdgårdslärare inte behöva bli föreståndare där de inte kan ägna all, eller varför inte ens hälften av sin tid till pedagogiskt ledarskap. Detta kunde bli en grund för ett annat lärdomsprov.

11.1 Kritisk granskning

Kritik som uppkom under arbetets gång är att intervjufrågorna kunde ha bearbetats mer. Jag kände när arbetet genomfördes att de eventuellt kunde ha riktats mera till varje enskild respondent. Att t.ex. den med mindre erfarenhet skulle ha svarat mera om hennes arbete, och hur hon tycker att det skiljer sig från hennes mer erfarna kollegor. I teorin kunde jag ha utökat basen om daghemsföreståndarens uppgifter, exempelvis det pedagogiska ledarskapet har inte gått in på i mer detalj än att det är den uppgift som kräver den pedagogiska utbildningen av en föreståndare.

Andra kritiska tankar om arbetet är att jag eventuellt skulle ha fått mer tankeprovocerande svar dvs. ett annat perspektiv om intervjuerna skulle ha riktats för personal på daghem. Det kanske skulle ha gett mer varierande svar, men samtidigt vill jag inte skapa mer konflikt om respondenterna vore från daghem där arbetsrelationerna inte var så bra.

I sin helhet anser jag att jag uppnått mina mål med lärdomsprovet. I detta arbete får man en grundsyn på ledarskap och vad det innebär och hur de olika typerna kännetecknas av daghemsföreståndaren ute på fältet. Jag har genom mina intervjuer skapat en bild av vilken typ av ledare som finns och hur deras ledarskap ser ut, och genom dessa intervjuer förhoppningsvis också gett dem inspiration för att vidare reflektera över sina arbetssätt, och mer specifikt sitt ledarskap.

Källförteckning

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

Angelöw, B. (2013) *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm. Natur & Kultur.

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö. Liber ekonomi.

Bell, J. (2005). *Introduktion till forskningsmetodik*. UO. Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H & Skärvad P-H. (2012). *Management*. Lund. Studentlitteratur.

Carlson, H & Nilsson, A. (1999). *Ledtrådar till ett moget ledarskap*. UO. BI Utbildningshuset AB.

Dictionary.com. *Definition of leadership*.

<http://dictionary.reference.com/browse/leadership> (Hämtat 28.10.2015)

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

Holmberg, I & Henning, R. (2003) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund. Studentlittertur.

Komi, T. (2015). *Ihmisten johtaja*. Lastentarha, 78 (4). 10 – 12.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Kytölä, A. (2015). *Varhaiskasvatus muutoksessa – avaimia johtamiseen*. Lastentarha, 78 (4). 8 – 10.

Lagen om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården. (2005/272 § 10).

Lagen om småbarnspedagogik (1973/36)

Lilja, T. (2009). *Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*. Malmö. Liber AB.

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund. Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin. *Definition av ledarskap*. <http://www.ne.se/> (Hämtat 28.10.2015)

Ohlson, L. (2007). *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm. Liber.

Opetusalan Ammattijärjestö. *Information om behörigheter för rektorer och daghemsföreståndare i Finland.*

http://www.oaj.fi/cs/oaj/Rektorer%20och%20daghemsf%C3%B6rest%C3%A5ndare_39708... (Hämtat: 23.10.2015)

Psykologi i Fokus. *Information om Maslows behovshierarki.*

<http://psykologi.ifokus.se/articles/4d715076b9cb46223306281f-maslows-behovstrappa>

(Hämtat 30.10.2015)

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap – Från ord till handling!*. Malmö. Liber AB.

Terveys ja hyvinvointi laitos (2005). *Grunderna för planen för småbarnsfostran.* Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino OY