

Hållbart ledarskap inom småbarnspedagogik
- ur ett föreståndarperspektiv

Tina Back

Magisteravhandling i pedagogik

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier

Åbo Akademi

Vasa 2023

Abstrakt

Författare Back Tina	Årtal 2023
Arbetets titel Hållbart ledarskap inom småbarnspedagogik - ur ett föreståndarperspektiv	
Opublicerad magistersavhandling i pedagogik med småbarnspedagogisk inriktning Vasa: Åbo Akademi. Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier.	Sidantal (tot) 54 (63)
<p>Syftet med denna studie är att undersöka hur daghemsföreståndare ser på hållbart ledarskap och hur de arbetar för ett hållbart ledarskap utgående från sina egna förutsättningar.</p> <p>Utgående från syftet har två forskningsfrågor formulerats:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vilken syn har föreståndare på hållbart ledarskap? 2. Vilka verktyg används för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap? <p>Avhandlingen är en kvalitativ studie med en hermeneutisk ansats. Materialet till studien har samlats in via intervjuer. En intervjuguide med semistrukturerade frågor användes vid intervjuerna. Respondenterna som deltog i studien var sex till antalet och samtliga arbetar som föreståndare inom samma kommun i Svenskfinland. Det insamlade materialet har analyserats genom innehållsanalys.</p> <p>Resultatet visar att respondenterna främst kopplar hållbarhet till sociala och mänskliga aspekter. Föreståndarna beskriver fyra temaområden som utgör grunden för ett hållbart ledarskap i deras arbete: välmående för personalen och sig själva, stöd från organisationen och kollegor, struktur i arbetet, och personligt ledarskap. Respondenterna upplever att de behöver verktyg som stöd för att uppnå hållbarhet i arbetet på tre olika nivåer: organisatorisk nivå som ger riktlinjer, kollegial nivå som ger stöd och gemenskap, och personlig nivå som ger yrkeskompetens och möjlighet till självledarskap. Organisationerna fungerar som grund för det hållbara ledarskapet, men sedan påverkas förmågan att arbeta hållbart av stödet från kollegor och det egna personliga ledarskapet. Respondenterna upplever att de har tillgång till olika verktyg på varje nivå, men att det också finns brister och utvecklingsbehov.</p> <p>Avslutningsvis kan denna studie ge en insikt i behovet att arbeta med hållbart ledarskap som en del i arbetet för en välmående och högkvalitativ småbarnspedagogik.</p>	

Sökord / indexord

Småbarnspedagogik, daghemsföreståndare, hållbarhet, hållbart ledarskap, pedagogiskt ledarskap, delat ledarskap.

Varhaiskasvatus, päiväkodin johtaja, kestävyys, kestävä johtajuus, pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus.

Early Childhood Education and Care (ECEC), Head of ECEC Unit, Sustainability, Sustainable Leadership, Pedagogical Leadership, Joint Leadership.

Innehåll

Abstrakt.....	1
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Syfte och forskningsfrågor	6
1.3. Centrala begrepp	7
1.4. Disposition	8
2. Teoretisk bakgrund	9
2.1. Ledarskap inom småbarnspedagogik.....	9
2.2. Ledarskapsmodeller.....	10
2.2.1. Delat ledarskap	10
2.2.2. Pedagogiskt ledarskap	11
2.2.3. Relationellt ledarskap	13
2.3. Det hållbara ledarskapet.....	14
2.3.1. Vad är hållbarhet?	15
2.3.2. Hållbarhet i ledarskap	16
3. Metod och genomförande	20
3.1. Kvalitativ forskning med en hermeneutisk ansats	20
3.2. Intervju som materialinsamlingsmetod	21
3.3. Urval och genomförande	23
3.4. Bearbetning och analys av material	25
3.5. Trovärdighet, tillförlitlighet och etiska aspekter	26
4. Resultatredovisning.....	29
4.1. Föreståndarnas tankar om hållbarhet	29
4.2. Föreståndarnas syn på hållbart ledarskap.....	30
4.2.1. Att värna om andras och eget välmående	31
4.2.2. Att ha stöd i sitt ledarskap.....	32
4.2.3. Att ha fungerande strukturer.....	33
4.2.4. Att utöva ett personligt ledarskap.....	35
4.2.5. Rollen som ledare	36

4.3. <i>Verktyg som stödjer och utvecklar hållbarhet i ledarskap</i>	38
4.3.1. <i>Verktyg på organisatorisk nivå</i>	38
4.3.2. <i>Verktyg på kollegial nivå</i>	41
4.3.3. <i>Verktyg på personlig nivå</i>	43
5. Sammanfattande diskussion	45
5.1. Metoddiskussion	45
5.2. Resultatdiskussion	48
5.2.1. <i>Hållbart ledarskap ur ett föreståndarperspektiv</i>	48
5.2.2. <i>Verktyg för ett hållbart ledarskap</i>	51
5.3. Avslutande reflektion och förslag på fortsatt forskning	53
Referenser	55
Figurer	
Figur 1 En teoretisk processmodell för pedagogiskt ledarskap	12
Figur 2 Den hermeneutiska spiralen.....	21
Figur 3 Föreståndarnas syn på hållbart ledarskap.....	30
Figur 4 Nivåer på verktyg för att stödja ett hållbart ledarskap.....	38
Bilagor	
Bilaga 1: Mejl till föreståndarna	
Bilaga 2: Samtyckesblankett	
Bilaga 3: Intervjuguide	

1. Inledning

I detta kapitel kommer jag att ge en bakgrund till mitt val av ämne och studiens relevans. Sedan presenteras syfte och forskningsfrågor. Som avslutning på kapitlet lyfter jag fram studiens centrala begrepp och avhandlingens disposition.

1.1. Bakgrund

Under de senaste åren har det skrivits om den ökade bristen på personal inom småbarnspedagogiken, samt en oro kring personalens ork. Även daghemsföreståndarnas mående och ökade arbetsbelastning har diskuterats. Föreståndarens arbetsbörda har ökat gradvis under flera års tid och arbetsuppgifter har kommit till utan att något tagits bort. De administrativa uppgifterna kan komma med kort varsel och ha en snäv tidsram, något som sätter tidspress på ledaren (jfr. Siippainen m.fl., 2021). Sarpila (2022) skriver på OAJ:s blogg att han är djupt oroad över att administrativa uppgifter tar allt mera arbetstid för skolans rektorer och föreståndarna inom småbarnspedagogik och att det leder till att det finns mindre tid för andra uppgifter. Han hänvisar till Helsingfors universitets *rektorsbarometer*, som publicerades den 11.11.2022, där forskningsresultatet visar på att en fjärdedel av rektorerna är utmattade och cirka 40 % löper allvarlig risk för utmattning. Utbildningsstyrelsen (2020) lyfter fram en undersökning av liknande karaktär där det i resultatet framgår att tre av fyra föreståndare upplever att arbetsmiljön har förändrats mycket eller väldigt mycket under de senaste åren. Även i Nationella centret för utbildningsutvärderings rapport framkommer samma resultat (Siippainen m.fl., 2021). Hjelt och Karila (2021) beskriver att situationen känns ohållbar och att ledarskapet inom småbarnspedagogiken står inför ett brytningsskede där man behöver arbeta för att stärka ledarens resurser att arbeta för en högkvalitativ småbarnspedagogik. Karila m.fl. (2021) uttrycker i sin tur behovet av kontinuerlig fortbildning till personal och ledare kring de ändrade villkoren inom småbarnspedagogiken.

Keski-Rauskaa m.fl. (2016) lyfter fram behovet av det pedagogiska ledarskapet för en högkvalitativ småbarnspedagogik. De uttrycker att det borde skapas tid för föreståndare att satsa på den pedagogiska delen av ledarskapet och utveckla pedagogiska metoder tillsammans med den personal som arbetar med barnen, för att uppnå en hög kvalitet inom småbarnspedagogiken. Det här kan kopplas till OAJ:S (2017) rapport där det framkom att endast 5 procent av föreståndarna i den kommunala småbarnspedagogiken upplever att de har tillräckligt med tid

för att leda det pedagogiska arbetet, medan majoriteten uttryckte att de har svårt eller mycket svårt att få tid för den pedagogiska delen av ledarskapet.

När jag våren 2022 skrev min kandidatavhandling (Back, 2022) undersökte jag hur coronapandemin inverkat på arbetsbelastning och ork hos lärare inom småbarnspedagogik. I resultatet framkom vikten av stöd från föreståndare och ledning för lärarnas ork. Detta väckte mitt intresse för att göra en fortsatt studie med fokus på föreståndarna. När jag startade den här studien hade jag en tanke kring att jag ville göra en undersökning kring föreståndares välmående och resurser. För att kunna stödja personalen behöver föreståndarna själva orka. Dellve och Eriksson (2016) menar att ledare genom sitt ledarskap kan påverka både arbetsplatsens sociala klimat och stärka medarbetares hälsa och välbefinnande. Jag började läsa in mig på ledarskap inom småbarnspedagogik och i samband med litteratursökningen började riktningen klarna. I diskussion med min handledare kom jag fram till att det som jag från början haft en vag tanke kring handlade om hållbarhet inom ledarskap.

Jag vill i min studie rikta in mig på hållbart ledarskap eftersom jag tror att man där kan hitta stöd för föreståndarna och indirekt stödja övriga personalens mående. Soukainen och Fonsén (2018) beskriver att man i ett hållbart ledarskap stävar till att arbeta långsiktigt och bidra till en hållbar, välmående verksamhet. Ett hållbart ledarskap ser jag som ett steg till en högkvalitativ småbarnspedagogik och även en möjlighet att göra småbarnspedagogiken mer attraktiv för kommande arbetstagare. Mot den här bakgrunden upplever jag det aktuellt och relevant att forska kring hållbart ledarskap.

1.2. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med min studie är att undersöka hur daghemsföreståndare ser på hållbart ledarskap och hur de arbetar för ett hållbart ledarskap utgående från sina egna förutsättningar.

Utifrån syftet har två forskningsfrågor utarbetats:

1. Vilken syn har föreståndare på hållbart ledarskap?
2. Vilka verktyg används för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap?

1.3. Centrala begrepp

Jag kommer här att definiera och öppna upp de för avhandlingen centrala begreppen: *småbarnspedagogik, föreståndare och ledarskap*. Detta för att ge en större tydlighet för läsaren och undvika eventuella missförstånd kring användningen av begreppen.

Begreppet *småbarnspedagogik* definieras i *Lag om småbarnspedagogik (540/2018)* som ”*en systematisk och målinriktad helhet som består av fostran, undervisning och vård av barn och i vilken i synnerhet pedagogiken betonas*” (*Lag om småbarnspedagogik 540/2018, §2*). Den småbarnspedagogiska verksamheten tillhandahålls av kommun eller av privat serviceproducent och ordnas på daghem, familjedaghem eller som öppen småbarnspedagogisk verksamhet. Enligt *Lag om grundläggande utbildning (628/1998)* är kommunen även skyldig att ordna förskoleundervisning för barn året innan läroplikten börjar. Förskoleverksamhet kan ordnas både i daghem och i skolor. I min avhandling kommer jag inte att särskilja förskoleundervisningen utan den innefattas i begreppet småbarnspedagogik. Det bör även tydliggöras att begreppet förskola som används i Sverige motsvarar det finländska begreppet småbarnspedagogik. Detta är bra att ha i åtanke när man ser på forskning eller läser litteratur utgiven i Sverige.

I lagen om småbarnspedagogik (540/2018) benämns den person som leder och ansvarar för daghemmets verksamhet för daghemsföreståndare. I avhandlingen används begreppen *föreståndare* och *ledare* parallellt när jag syftar på daghemsföreståndare. Valet grundar sig i att bägge begreppen används både i litteraturen och av respondenterna. I Sverige används yrkesbenämningen rektor eller förskolechef när man talar om daghemsföreståndare.

I den här studien ser jag specifikt på *ledarskap* inom småbarnspedagogik och utgår från föreståndarrollen. Det existerar en mängd olika definitioner på ledarskap. Enligt Yukl handlar ledarskap om möjlighet att påverka andra och hur andra svarar på påverkan.

Ledarskap är en process i vilken en eller flera personer avsiktligt påverkar andra, i syfte att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. (Yukl, 2012, refererad och översatt i Törnsén & Ärlestig, 2018, s.5)

Det finns olika modeller för ledarskap och jag har valt att lyfta fram tre modeller som jag upplever betydelsefulla för den här studien: delat ledarskap, pedagogiskt ledarskap och relationellt ledarskap. Förutom dessa tre ledarskapsmodeller kommer fokus att vara på det hållbara ledarskapet.

1.4. Disposition

Avhandlingen omfattar fem kapitel: inledning, teoretisk bakgrund, metod och genomförande, resultatredovisning och slutligen en sammanfattande diskussion. I inledningen presenteras bakgrunden till studien och avhandlingens syfte samt forskningsfrågor. Här tas även upp centrala begrepp och avhandlingens disposition. I det andra kapitlet redogörs den teoretiska bakgrunden till studien genom att först se på ledarskap inom småbarnspedagogik, för att sedan gå in på tre olika ledarskapsmodeller och slutligen öppna upp begreppen hållbarhet och hållbart ledarskap. I kapitel tre framgår en beskrivning av kvalitativ forskning med en hermeneutisk utgångspunkt, intervju som materialinsamlingsmetod samt studiens genomförande och etiska aspekter. I det fjärde kapitlet framgår studiens resultat. I det sista kapitlet diskuteras resultat, metodval samt ges förslag på fortsatt forskning.

2. Teoretisk bakgrund

I detta kapitel kommer jag först att gå in på ledarskap inom småbarnspedagogiken. Därefter lyfter jag fram tre ledarskapsmodeller som kan bidra till välmående och hållbar användning av mänskliga resurser. Slutligen kommer jag att presentera en teoretisk bakgrund kring hållbarhet och hållbart ledarskap.

2.1. Ledarskap inom småbarnspedagogik

I *Lag om småbarnspedagogik (540/2018)* står det att daghem ska ha en föreståndare som ansvarar för verksamhetens kvalitet och resultat. En specifik ledarutbildning är inget krav utan lagen säger att *”en person med behörighet som lärare inom småbarnspedagogik (oavsett om han eller hon har en bakgrund som kandidat eller socionom) är berättigad att tjänstgöra som daghemsföreståndare fram till år 2030”* (Lag om småbarnspedagogik, 540/ 2018, 74 §). Från år 2030 skärps behörighetsvillkoren för föreståndare och efter det krävs en magisterexamen för att få behörighet att arbeta som föreståndare. I den nya lagen betonas mer än tidigare föreståndarens uppgift som ledare och planerare av daghemmets småbarnspedagogik och personalens pedagogiska kompetens (KT, 2018).

Riddersporre (2019c) lyfter fram att det finns många förväntningar på föreståndarens professionella kompetens. Som ledare förväntas föreståndare både ha djupare kunskap inom området och ett pedagogiskt ledarskap där de stödjer och lyfter sina medarbetare i deras arbete. Soukainen (2015) är inne på samma linje när hon beskriver att föreståndarens arbete idag är komplext och utmanande. Utvecklingen går snabbt och det sker ständigt förändringar både på ett samhälleligt och ett organisatoriskt plan, vilket påverkar verksamheten och föreståndarens roll. Det här visar på att föreståndare måste klara av att leda en verksamhet som ständigt förändras. Fonsén m.fl. (2022) beskriver en utvecklingstrend där mindre enheter slås ihop till administrativt större helheter, vilket leder till att föreståndare får allt fler enheter och större områden att sköta. Samtidigt som mer tid sätts på administration skall föreståndarna arbeta för en högkvalitativ småbarnspedagogisk verksamhet och fungera som pedagogiska ledare (Soukainen, 2015). Franzén och Hjalmarsson (2018) tillägger att många föreståndare har en stark ansvarskänsla och ställer stora krav på sig själva att klara av alla uppgifter som kommer till dem. Enligt Fonsén och Parrila (2016a) behöver föreståndare i dag verktyg både för att arbeta med ett långsiktigt utvecklingsarbete och för att värna om och utveckla sina egna och personalens resurser.

Franzén och Hjalmarsson (2018) konstaterar att föreståndare är i en mellancheefsposition där de möter olika förväntningar från olika parter. Ledarna balanserar mellan ledning och personal, vilket kan vara utmanande. Soukainen och Fonsén (2018) beskriver att det bland annat kan uppstå konflikter när information från ledningen förs vidare till personalen. Personalen kan uppleva att de inte får tillräcklig information eller att det kommer allt för många direktiv som de ej kan påverka. Hjelt och Karila (2021) beskriver att det även kan uppstå en motsägelse mellan föreståndarens behov av tydliga direktiv och önskan om att kunna fatta egna beslut. Det finns en paradox i att ha utrymme att arbeta självständigt och en trygghet i att det finns en tydlig struktur och policy från organisationen att följa. Blir det allt för toppstyrt och ledaren inte upplever möjlighet att påverka kan det leda till en känsla av maktlöshet och en lägre arbetsmotivation.

Hjelt och Karila (2021) berättar att man i dagsläge har ett fokus på föreståndarnas förändrade arbetsuppgifter inom den småbarnspedagogiska ledarskapsforskningen. Ett exempel är Fonsén m.fl.:s (2022) studie där de undersökt föreståndarnas tankar kring behov av fortbildning med tanke på den snabba utveckling som har skett inom ledarskap. I den framkom det att föreståndarna önskar ökad kunskap kring administration, personalledning och pedagogisk ledning. Det här är kunskap och verktyg som de upplever att de har behov av i det dagliga arbetet. Hjelt och Karila (2021) beskriver att det även görs forskning kring pedagogiskt ledarskap och delat ledarskap som en del i att utveckla och stärka ledarskapet inom småbarnspedagogiken. Förändringarna inom arbetsfältet för föreståndarna har också skapat en diskussion om vad småbarnsutbildningsenheterna skall erbjuda för att förbereda de nya ledarna för sitt kommande arbete (Fonsén m.fl., 2022; Karila m.fl., 2021; jfr. Furu m.fl., 2018).

2.2. Ledarskapsmodeller

Jag har valt att ta upp tre modeller av ledarskap som kan bidra till att utveckla ledarskapet i en hållbar riktning; det delade ledarskapet, det pedagogiska ledarskapet och det relationella ledarskapet.

2.2.1. Delat ledarskap

Att dela ett ledarskap kan vara ett sätt att spara på ledarens resurser och öka hållbarheten i ledarskapet. Det finns en mängd olika sätt att dela ett ledarskap. Inom småbarnspedagogiken har det varit vanligt att en del arbetsuppgifter delegerats inom personalstyrkan eller tilldelats en lärare som utnämns till viceföreståndare, men Döös och Wilhelmson (2021) förklarar att ett

delat ledarskap främst handlar om att ansvaret för arbetsuppgifterna som ingår i ledarens arbete delas med en annan ledare. Enligt Thylefors (2022) kan ett delat ledarskap innebära att två eller flera ledare på samma tjänstenivå och med samma ansvarsrättigheter delar på ledaruppdraget. Ledarna kan dela på arbetsuppgifterna jämnt eller ha olika ansvarsområden.

Funktionellt delat ledarskap innebär att ledarskapet är delat mellan två och flera ledare som är likställda men har olika arbetsuppgifter (Thylefors, 2022). Ser man ur ett småbarnspedagogiskt perspektiv kan ett funktionellt delat ledarskap handla om att två föreståndare arbetar tillsammans, den ena har ansvar för det administrativa arbetet och den andra det pedagogiska arbetet. Samtidigt som de har olika arbetsuppgifter har de ett gemensamt uppdrag och är beroende av varandra (Fonsén & Parrila, 2016a).

Delat ledarskap kan enligt Döös och Wilhelmson (2021) vara ett sätt att hitta en lösning när det finns en obalans mellan krav och resurser. Förutom att ett delat ledarskap kan ge ledaren arbetsavlastning och en större möjlighet att hinna med de tilldelade arbetsuppgifterna kan möjligheten att dela sitt arbete med en annan även ha andra positiva effekter. Eftersom ledare ofta arbetar ensamma i sin position, kan det vara till fördel för ledarens välmående och energi att ha en kollega att rådfråga och dela problem med. Thylefors (2022) påpekar ändå att ett delat ledarskap inte bara innebär möjligheter utan att det även finns risker. En av dessa risker är att samarbetet mellan ledarna inte fungerar medan en annan risk är att medarbetarna spelar ut ledarna mot varandra. En tredje risk är att ledarna bildar en egen intern grupp, vilket kan inverkar negativt på medarbetarnas möjlighet att höras och vara delaktighet i beslut.

Sammanfattningsvis beskriver Thylefors (2022) att ett delat ledarskap ändå har fler fördelar än nackdelar, men för att det skall bli välfungerande behöver det finnas en bra kommunikation, en gemensam linje och en ömsesidig tillit till varandra. Ett välfungerande delat ledarskap kan stärka verksamheten och stödja personalens välmående.

2.2.2. Pedagogiskt ledarskap

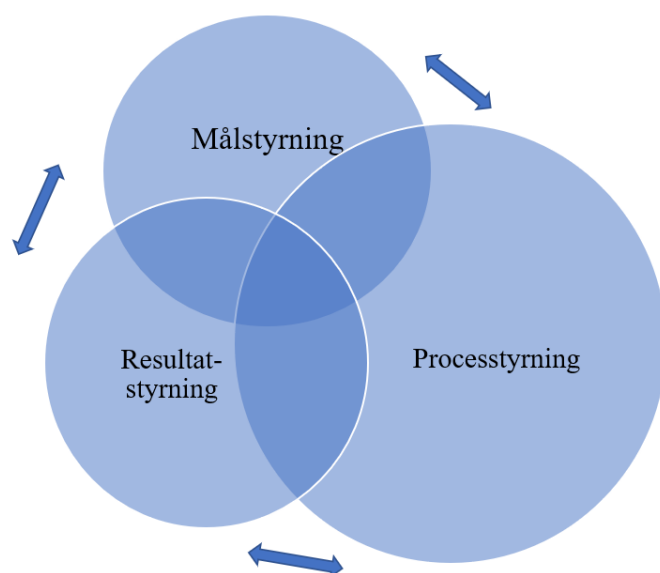
I föreståndarens arbetsuppgifter ingår ett pedagogiskt ledarskap. Enligt Erlandsson (2019) är pedagogiskt ledarskap ett mångfacetterat begrepp som kan ha olika betydelser i olika sammanhang. En tolkning av pedagogiskt ledarskap är att det beskriver ledarens egenskaper i att vara pedagogisk i sitt arbete och att leda personalen. En annan tolkning av pedagogiskt ledarskap är att se hur ledaren stödjer personalen i deras arbete med utvecklandet av den pedagogiska verksamheten. I min studie utgår jag främst från den senare tolkningen, eftersom den pedagogiska ledaren här lyfts fram som en skild ledarroll med specifika pedagogiska

arbetsuppgifter. Sedan går det inte att bortse att pedagogiska egenskaper som förmågan att kommunicera och samarbeta är en viktig del av ett ledarskap.

Törnsén och Ärlestig (2018) beskriver det pedagogiska ledarskapet som ett närvarande ledarskap, där ledaren aktivt deltar i verksamheten och stödjer personalen i deras utveckling och pedagogiska arbete. Hela tiden i dialog med personalen och med ett fokus på personalens och verksamhetens kvalitet. För att synliggöra vad det pedagogiska ledarskapet innehåller har Törnsén och Ärlestig (2018) skapat en modell (se Figur 1) som utgår från tre huvudprocesser: *mål-, process- och resultatstyrning*. Den pedagogiska ledarens uppgift är att arbeta för att alla tre processerna är i gång och underhålls som en helhet i samspel med den övriga personalen.

Figur 1

En teoretisk processmodell för pedagogiskt ledarskap (Baserad på Törnsén och Ärlestigs (2018) publicerade modell)



Inom *målstyrningen* är ledarens uppgift enligt Törnsén och Ärlestig (2018) att skapa förutsättningar för lärande genom att ha mål och visioner, höga förväntningar och arbeta med den inre organisationen. För att förbättra organisationen kan man skapa tydliga strukturer för arbetsuppgifter, uppmuntra till lärande genom fortbildning, ha regelbundna möten för bättre kommunikation och uppmärksamma goda prestationer för att skapa en positiv arbetsmiljö. Erlandsson (2019) utvecklar genom att lyfta fram att det här kräver att ledaren både har kunskap om förändringsledarskap och om hur förutsättningarna för lärandet ser ut. För att ledaren skall kunna arbeta målinriktat behövs även kunskap om de styrdokument och planer som verksamheten bygger på. *Processtyrningen* handlar enligt Törnsén och Ärlestig (2018) om att

leda lärandet genom att göra verksamhetsobservationer, bekräfta och återkoppla samt föra samtal kring verksamhetens innehåll, metodik, didaktik och relationer. Erlandsson (2019) beskriver att ledaren för att leda lärandet behöver vara fysiskt närvarande i verksamheten. Eftersom allt processarbete sker genom kommunikation finns det även ett behov av att ledaren har goda kommunikativa färdigheter. I *resultatstyrningen* kopplar ledaren resultat till det dagliga lärandet genom att analysera och undersöka vad som förklarar resultaten samt arbeta med förbättringar. Ett exempel kan vara att undersöka mål som inte har uppnåtts och sedan arbeta med att förbättra de områden som behöver utvecklas. Det kan också handla om att analysera vilka faktorer som bidrar till goda resultat och sedan arbeta med att stärka dessa ytterligare. Enligt Riddersporre (2019a) utgår detta från att ledaren har insikt i organisationen, verktyg för analys och kan tänka strategiskt.

Fonsén och Parrila (2016b) beskriver att det för en högkvalitativ småbarnspedagogik behövs ett pedagogiskt ledarskap. De utvecklar och förklarar att situationen är komplex då forskning visat att lärarna inom småbarnspedagogiken förväntar sig ett pedagogiskt ledarskap från ledaren, men samtidigt uttrycker ledarna brist på tid för det pedagogiska ledarskapet. Det har även framkommit att ledarna upplever det svårt att definiera vad det pedagogiska ledarskapet skall innehålla. Det är tydligt att det pedagogiska ledarskapet är en viktig faktor för att uppnå högkvalitativ småbarnspedagogik, men det är också en komplex fråga som kräver tid och resurser för att definiera och implementera.

2.2.3. Relationellt ledarskapet

Relationell pedagogik kan enligt Aspelin och Persson (2011) beskrivas som ett teoretiskt synsätt där relationer, snarare än individuella och kollektiva förhållanden, står i centrum. I den relationell pedagogiken ser man på de fenomen som uppstår människor emellan och lyfter fram begrepp som relation, kommunikation, interaktion, dialog och mänskliga möten.

Clarke (2018) beskriver att det relationella ledarskapet har ett fokus på den sociala interaktionen mellan ledare och medarbetare, inte på den enskilda ledaren. I många ledarskapsteorier utgår man från ledaregenskaper och karaktärsdrag hos ledaren, medan man i den relationella ledarskapsteorin ser ledarskapet som en dynamisk process mellan individerna. Det leder till att medarbetaren får en mer aktiv roll i ledarskapet. För att ett relationellt ledarskap ska kunna utövas behöver det finnas ömsesidig tillit och respekt. Rockström (2020) lyfter fram vikten av att se till mjuka värden och känslomässigt engagemang i ledarskap.

En ledare behöver inte vara stark utåt, utan ha styrkan inuti sig och lyckas förmedla den bara genom att vara äkta och i det leda andra människor. (Rockström, 2020, s. 60.)

Relationer kan enligt Aspelin och Persson (2011) ses på samhällelig, social och mellanmännisklig nivå. På en samhällelig nivå ser man på relationer mellan organisationer och grupper medan man på en social nivå ser på den enskilda individen som medverkare i en socialprocess. Slutligen kan man se på relationer på en medmännisklig nivå, i det direkta mötet emellan två individer.

I det relationella ledarskapet ingår ett *självledarskap*, som handlar om relationen till dig själv och andra. Jacquemot (2018) beskriver olika områden att arbeta kring för att utveckla sitt självledarskap, där det första grundläggande området är självkännedom. För att kunna leda oss själva behöver vi bli medvetna om vem vi är. Genom att uppmärksamma våra egna tankar och känslor, reflektera över hur vi reagerar i olika situationer och observera hur vi fungerar med andra har vi möjlighet att lära känna oss själva på djupet. Här ingår även medvetenhet om vilka värderingar vi står för. Ett annat område är att stärka vår självkontroll, så att vi inte låter känslor och impulser styra våra handlingar. Andra viktiga delar att arbeta med för ett bättre självledarskap är: motivation, fokus, stresshantering, uthållighet och självbelöning. Genom att stärka vårt självledarskap stärks relationerna till andra och våra egna resurser ökar. Som ledare blir vi mer närvarande och stresståliga. Självledarskapet gör oss mer effektiva och ger oss en bättre struktur vilket i sin tur leder till att andra upplever oss som pålitliga och det uppstår mindre frustration. Med en bättre struktur uppstår även mera tid för att stödja och hjälpa andra. Fonsén och Soukainen (2019) uttrycker att förmågan till självledarskap är viktig både för ledare och personal. Här är ledarens uppgift, utöver att stärka det egna självledarskapet, att uppmuntra och stödja medarbetarnas resurs att leda sig själva. Genom att främja självledarskap och relationellt ledarskap kan föreståndarna värna om sina egna resurser och stärka sin hållbarhet som ledare. (jfr. Rockström, 2020).

2.3. Det hållbara ledarskapet

Det har tidigare i kapitlet framkommit att ledare inom småbarnspedagogik står inför stora utmaningar i dag. Arbetet är komplext och det är krävande att leda en verksamhet som är i ständig förändring. Den snabba utvecklingen tillsammans med en stor ansvarskänsla och höga krav kan leda till sämre välmående. Därför behöver det läggas fokus på att vända trenden och

börja arbeta för ett långsiktigt ledarskap som tar vara på de resurser som finns och utvecklas utifrån det.

2.3.1. Vad är hållbarhet?

FN:s medlemsstater antog under toppmötet år 2015 en handlingsplan för hållbar utveckling som kallas Agenda 2030. Planen omfattar 17 globala mål för hållbar utveckling som ska uppnås före 2030. Målen syftar till att avskaffa extrem fattigdom, stoppa klimatförändringar och skapa fredliga och trygga samhällen. Målen är integrerade, odelbara och omfattar samtliga tre dimensioner av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga dimensionen. Det är främst staten som ansvarar för att *Agenda 2030* genomförs, men det krävs även lokala insatser från kommunala och privata sektorn samt det civila samhället och varje enskild medborgare för att kunna uppnå målen. Finland har åtagit sig att uppnå målen både nationellt och i det internationella samarbetet. (Utrikesministeriet, 2023).

I styrdokumentet *Grunderna för planen för småbarnspedagogik* (Utbildningsstyrelsen, 2022) framkommer det att FN:s globala mål för hållbar utveckling ska beaktas inom småbarnspedagogiken. I styrdokumentet lyfts även begreppet hållbarhet fram ett flertal gånger, i olika sammanhang. Samtidigt som hållbarhet betonas har forskning visat att det finns en osäkerhet hos personalen inom småbarnspedagogiken kring vad hållbarhet innebär. Enligt Furu m.fl.:s (2018) forskning har lärare inom småbarnspedagogik en otillräcklig förståelse av vad hållbarhet innebär och hur man kan uppnå det inom småbarnspedagogiken (jfr. Furu & Heilala, 2021; jfr. Furu & Valkonen, 2021). Även forskningen kring hållbarhet inom småbarnspedagogiken är enligt Furu m.fl. (2018) begränsad.

Hållbarhet som begrepp nämns i den så kallade Brundtland rapporten från 1987 (WCED, 1987). Där beskriver man hållbarhet som något som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov (Hargreaves & Fink, 2009). Mellner och Aronsson (2018) förtydligar med att Brundtland rapporten främst utgår från ekologisk hållbarhet. Idag inkluderar begreppet hållbarhet även ekonomisk och social hållbarhet. I en del sammanhang innefattas även den mänskliga hållbarheten som en fjärde dimension (Kasvio & Räikkönen, 2010).

De tre hållbarhetsbegreppen förklaras av Bergman och Klefsjö (2021) som följande: Den ekologiska hållbarheten innebär att individen och samhället respekterar och värnar om de naturresurser vi har. Vi behöver undvika att skada miljön och tänka långsiktigt på hur vi använder våra naturresurser. Detta genom att välja miljövänliga alternativ och utveckla produkter och processer som är miljövänliga. Den ekonomiska hållbarheten innebär att vi

hushållar med resurser och söker resurser som har lång hållbarhet ur ett ekonomiskt perspektiv. Den sociala hållbarheten innebär att vi bryr oss om människor och allas lika värde. Här ingår aspekter som social rättvisa, rättvis resursfördelning och jämställdhet. Inom den sociala hållbarheten arbetar man för individens rätt till trygghet, delaktighet och välmående.

Den mänskliga hållbarheten, som Kasvio och Räikkönen (2010) beskriver som en fjärde dimension, har ett nära samband med den sociala hållbarheten men lyfter fram ännu starkare mänskliga värden som att leva i enlighet med sina egna värderingar, uppleva mening och tillfredsställelse i livet. Inom arbetslivet läggs det stor vikt vid välmående, motivation, tillit och möjlighet att påverka sin arbetssituation. I min studie kommer jag att behandla den mänskliga hållbarheten som en del av den sociala hållbarheten.

2.3.2. Hållbarhet i ledarskap

Wolff och Zilliacus (2021) beskriver att tanken om ett hållbart ledarskap har uppstått i arbetet för hållbara organisationer. I det hållbara ledarskapet arbetar man inte bara utgående från den egna organisationens välmående utan även i ett vidare perspektiv. Ett hållbart ledarskap är framtidsorienterat och bygger på långsiktiga visioner. Det handlar om att ta både etiskt och socialt ansvar. Det hållbara ledarskapet är innovativt, engagerande och strävar efter större värdeöppenhet. Enligt Hargreaves och Fink (2003) handlar det om att leda och utveckla en verksamhet på ett positivt sätt så att ingen tar skada varken i stunden eller i framtiden. Det hållbara ledarskapet innefattar delat ansvar, tillvaratagande av de resurser som finns samt att arbeta mot ett gemensamt mål. Mellner och Aronsson (2018) utvecklar vidare genom att lyfta fram vikten av hållbarhet i alla led. Det vill säga att inte bara se till personalens hållbarhet utan även ledarens egen hälsa och hållbarhet är av betydelse för ett hållbart ledarskap.

Det finns olika principer och tankar kring hur man kan arbeta för hållbarhet i ledarskap. Hargreaves och Fink (2009) lyfter fram *sju hållbarhetsprinciper: Djup, längd, bredd, rättvisa, mångfald, resursrikedom och bevarande*. Alla sju principerna är sammanflätade med varandra och skall beaktas som en helhet när man arbetar mot ökad hållbarhet. Hargreaves och Fink (2009) ser på hållbart ledarskap ur ett skolperspektiv, men det går enligt Soukainen och Fonséns (2018) att dra paralleller till ett småbarnspedagogiskt ledarskapsperspektiv.

Enligt Hargreaves och Fink (2009) krävs ett *djup* för ett hållbart ledarskap. De beskriver ur ett lärandeperspektiv att förändringsarbetet inte skall vara något ytligt utan det skall få gå långsamt och ta tid. För att få ett djup behöver man stanna upp och reflektera, det skall finnas

tid för ett kritiskt tänkande och förutsätter att man har långsiktiga mål. Det innefattar även att man visar omsorg och involverar medarbetare och andra som berörs.

Hargreaves och Finks (2009) andra princip är att det behövs en *längd* i ledarskapet. Finns det ingen kontinuitet, utan det sker många ledarväxlingar under kort tid är det svårt att få en hållbarhet i ledarskapet. Förutom täta ledarväxlingar behöver man även tänka på att verksamheten skall vara hållbar vid ledarbyte när en ledare arbetat länge i organisationen. En verksamhet kan vara uppbyggd kring en ledare och när ledaren slutar uppstår svårigheter att föra vidare den kunskap och utvecklingsväg som ledaren satt. Det är därför betydelsefullt för hållbarheten att ledarskapet inte bara utgår från en enskild person utan även sträcker sig över individen. För att underlätta ledarbyten behöver man ha en utarbetad plan att gå efter och kontinuerligt arbeta för att kunskap delas. Därför är det viktigt att ha framförsikt och planera för ledarbyten.

En verksamhet som är beroende av en enda person är skör, i ett spritt ledarskap finns en större bredd och större möjlighet för hållbarhet. Här kommer Hargreaves och Fink (2009) in på sin tredje princip, att det i ett hållbart ledarskap skall finnas en *bredd*. Det finns många olika sätt att dela på ett ledarskap, en möjlighet är att fördela uppgifter till medarbetare medan en annan är att ha ett direkt delat ledarskap med en eller flera ledare. Att sprida ut ledarskapet kan öka delaktigheten och meningsfullhet, men kan även ha en negativ effekt ifall det handlar om påtvingade, delegerade uppgifter. Den bästa utgångspunkten är att det sker på frivillig basis och att alla involverade känner ett engagemang och är trygga i sina uppgifter. Soukainen och Fonsén (2018) följer Hargreaves och Finks tanke och lyfter fram det pedagogiska ledarskapet som en möjlighet att skapa bredd och hållbarhet i ledarskapet.

Hargreaves och Finks (2009) fjärde hållbarhetsprincipen är *rättvisa*. Ett hållbart ledarskap grundar sig på rättvisa, det skadar inte omgivningen eller utvecklas på andras bekostnad. Här lyfter författarna speciellt fram den sociala rättvisan, att man som ledare arbetar för att kunskap och resurser delas med andra organisationer. Konkret exempel kan vara öppenhet till att samarbeta mellan daghem för att utbyta idéer, material och resurser.

Den femte principen som Hargreaves och Fink (2009) tar upp är att främja *mångfald*, genom att skapa sammanhållning och undvika normalisering. Om arbetsuppgifterna blir allt för styrda blir arbetet mera likriktat och det finns mindre utrymme för mångfald och flexibilitet. Det kan skapa känsla av maktlöshet och minska engagemang. Genom att respektera och uppmuntra mångfald kan man öka arbetsmotivationen och stärka hållbarheten i arbetet. Ett sätt att arbeta med mångfald är professionsnätverk där man kan dela erfarenheter och lära av varandra. Riddersporre (2019b) lyfter här fram det kollegiala lärandet, som utgår från ett

gemensamt lärande. Det kollegiala lärandet kan ses som en viktig resurs för att ta tillvara mångfalden i arbetslaget, hämta in ny kunskap och lära sig tillsammans.

Den sjätte principen enligt Hargreaves och Fink (2009) är *resursriktighet*, att värna om mänskliga och ekonomiska resurser. I ett hållbart ledarskap finns det en organisation bakom som ser till att både de ekonomiska och de mänskliga resurserna tas till vara. Ledningens uppgift är att stödja ledaren i att arbeta hållbart. En ledare behöver kunna hushålla med sina egna resurser för att ha krafter att i sin tur kunna utveckla verksamheten och värna om sina medarbetares resurser. När arbetsbördan blir för stor, kraven orealistiska, tid för återhämtning saknas eller det sker ständiga förändringar töms ledarens resurser. Fonsén och Parrila (2016b) beskriver att en bra organisatorisk grundstruktur och tydliga arbetsuppgifter sparar på ledarens resurser. En resursstark ledare som känner stöd och tillit från ledningen har kapacitet att leda och arbeta långsiktigt i förändringsarbetet (Hargreaves & Fink, 2009).

Den sjunde och sista hållbarhetsprincipen enligt Hargreaves och Fink (2009) handlar om *bevarande*, att visa respekt för det förflutna i förändringsarbetet för en bättre framtid. När man arbetar med förändringsarbete ser man lätt bara framåt, men för att arbeta hållbart behöver man även se bakåt. Om det ständigt sker förändringar och omstruktureringar utan hänsyn till det som varit finns det både risk för utmattning hos personalen och att expertkunskap och traditioner går förlorade. Genom att börja förändringsarbetet med att se till det förflutna kan man ta till vara både kunskap och resurser som redan finns och sedan bygga på och utveckla utgående från det. Samtidigt finns det möjlighet att ta lärdom av det som inte fungerat. På så vis sparar man både på mänskliga och ekonomiska resurser och ökar hållbarheten.

Riddersporre (2019c) tar upp fem steg mot ett hållbart ledarskap inom småbarnspedagogiken. Det första är att *skapa en robust organisation som tål förändring och belastning*. Här betonas bland annat vikten av kommunikation och att det inte är en enskild person som bär upp verksamheten. Genom att flera medarbetare har kunskap blir verksamheten mindre sårbar och ökar medarbetarnas känsla av delaktighet och betydelsefullhet. Det andra är *en idé eller vision som skapar gemensam energi*, vilket handlar om vikten av att alla i verksamheten arbetar mot samma mål. Det tredje är *att rekrytera och behålla kompetent personal genom att erbjuda en stimulerande miljö*. Författarna beskriver att man behöver synliggöra verksamhetens idé och mål för att ge en tydlig bild av arbetsplatsen till arbetssökande och vikarier. Det fjärde är *att tillhandahålla bra lokaler och ändamålsenlig utrustning så att energi kan läggas på rätt sak*. Det femte och sista steget är *att skapa medinflytande för barn och föräldrar för att få syn på fler perspektiv och driva kvalitet*. Känner

barn och föräldrar att deras tankar och idéer är viktiga ökar deras engagemang och det ger goda och hållbara förutsättningar för gemensam utveckling av verksamheten.

Att använda Hargreaves och Finks (2009) hållbarhetsprinciper och Riddersporres (2019c) steg mot ett hållbart ledarskap kan vara en bra startpunkt för att skapa en positiv arbetsmiljö där hela arbetslaget mår bra och fokus ligger på att utveckla långsiktiga mål och resultat som gynnar både organisationen och dess anställda. Genom att tillämpa dessa principer och steg kan ledare och personal arbeta tillsammans för att skapa en kultur av hållbarhet, samarbete och delning som främjar välbefinnande, effektivitet och långsiktighet.

3. Metod och genomförande

I kommande kapitel beskriver jag valet av kvalitativ studie med hermeneutiken som forskningsansats och intervju som materialinsamlingsmetod. Där efter går jag in på valet av respondenter och hur studien genomförts. Vidare redogör jag för hur det insamlade materialet bearbetats och analyserats, för att sedan slutligen presentera aspekter som har varit betydelsefulla för avhandlingens trovärdighet, tillförlitlighet och etik.

3.1. Kvalitativ forskning med en hermeneutisk ansats

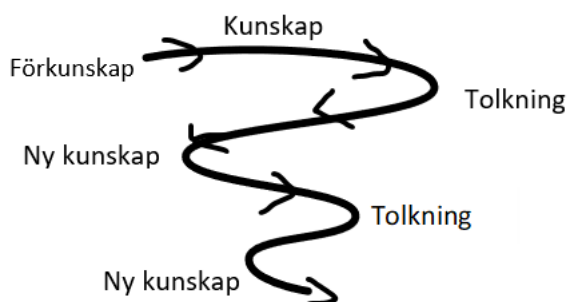
Syftet med min studie var att undersöka hur föreståndare ser på och arbetar för ett hållbart ledarskap. Jag var intresserad av att på ett djupare plan få ta del av hur föreståndare ser på hållbart ledarskap ur sitt eget personliga perspektiv. Därför blev mitt val att göra en kvalitativ studie. Enligt Fejes och Thornberg (2019) sätter forskaren i den kvalitativa forskningen fokus på informanternas subjektiva upplevelser och tolkningar av ett fenomen på ett djupare plan. Jacobsson och Skansholm (2019) för resonemanget vidare genom att förklara att fokuset på en djupare förståelse gör att den kvalitativa studien gynnas av att forskningsmaterial samlas in från ett mindre antal respondenter, till exempel genom intervjuer. Samtidigt påpekar de att det därför även är svårare att generalisera resultatet. Denscombe (2021) beskriver att forskaren i den kvalitativa forskningen är mer närvarande i forskningen och kommer närmare sina respondenter.

Enligt Fejes och Thornberg (2019) görs valet av forskningsansats utgående från studiens syfte och det fenomen som ska undersökas. Beroende på vilken forskningsansats som väljs leder det till val av metod för materialinsamling och analysmetod. Ansatsen i min studie är av hermeneutisk karaktär. Ödman (2017) beskriver hermeneutiken som en tolkningslära, där man genom forskning strävar efter en förståelse för mänskligt beteende. Det gör att tolkningsprocessen och förförståelsen står i fokus inom hermeneutiken. Kvale och Brinkmann (2014) berättar vidare att forskarens förförståelse i början av en forskning kan vara begränsad. Efterhand som forskaren får mer kunskap i ämnet och gör tolkningar utgående från mindre delar, fördjupas och förändras förståelsen från en mer allmän helhetsuppfattning till en mer specifik förståelse av delarna i helheten. Tolkningarna av delarna kan i sin tur sättas ihop till en ny helhetsbild, vilket leder till en ny förförståelse att utgå ifrån och sedan möjlighet att göra nya tolkningar. Denna process, där man går från helhet till delar och vidare till nya helheter i en ständigt djupgående spiral, brukar benämnas som den hermeneutiska spiralen (se Figur 2).

Hermeneutiken betraktar detta som en möjlighet att få djupare insikt och kunskap om ett fenomen. Den nya förståelsen som skapas kan även leda till att vi ändrar riktning i vår forskning.

Figur 2

Den hermeneutiska spiralen (baserad på Jacobsson och Skansholms (2019) publicerade modell)



När jag började arbeta med studien hade jag ingen tidigare kunskap om hållbart ledarskap, men jag såg möjligheten att hitta stöd för föreståndarna och indirekt stödja övriga personalens mående genom att arbeta för välmående och långsiktighet i ledarskap. Genom att läsa in mig på litteratur och forskning inom ämnet kunde jag utveckla min förståelse för att sedan fördjupa mig i ämnet och tolka det som mina respondenter förmedlar. Att använda den hermeneutiska spiralen såg jag som ett hjälpmedel för att nå mitt syfte med studien.

Enligt Westlund (2019) är den hermeneutiska forskningsansatsen lämplig när forskaren vill få tillgång till informanternas personliga upplevelser samt ge informanterna större möjlighet att själva välja vad de vill berätta. Under analys och tolkningsprocessen är det sedan viktigt att arbeta noggrant och systematiskt för att säkerställa trovärdigheten i forskningen. Gilje (2020) poängterar här vikten av att vara öppen, lyssna och göra tolkningar utifrån respondentens perspektiv, så att det är respondentens subjektiva tankar som kommer fram. Genom att vara respektfull, noggrann och undvika tolkningar utgående från det egna perspektivet kan forskaren undvika feltolkningar och missförstånd och säkerställa att respondentens subjektiva tankar kommer fram.

3.2. Intervju som materialinsamlingsmetod

Som materialinsamlingsmetod för studien valde jag att göra intervjuer, vilket stödde mitt val att göra en kvalitativ studie med hermeneutisk ansats. Enligt Denscombe (2021) är valet av

intervju som materialinsamlingsmetod bra om man söker en djupare förståelse för informanternas upplevelser och tankar. Alvehus (2013) berättar att intervjun är ett viktigt verktyg inom den kvalitativa forskningen eftersom forskaren har möjlighet att i interaktion med informanten utveckla och fördjupa det som informanten uttrycker. Det finns möjlighet att ställa följdfrågor och iaktta kroppsspråk, tonfall och känslor. Enligt Bell och Waters (2016) är nackdelarna med intervju att det är en subjektiv teknik, vilket ökar risken för bias. Dessutom är det en tidskrävande metod, vilket ofta resulterar i ett litet antal respondenter. Trost (2010) förklarar också att ett stort antal intervjuer kan göra materialet svårt att hantera och viktiga detaljer kan gå förlorade i den stora mängden information. Det är därför viktigare att se till kvaliteten på intervjuerna och göra färre men välutförda intervjuer i stället för att ha ett stort urval. Känns det insamlade material sedan för litet går det att komplettera med fler intervjuer. Min plan var att göra 5–8 intervjuer, vilket jag såg möjligt utgående från studiens storlek och tidsram. Enligt Descombe (2018) är forskarens tidsresurser en avgörande faktor för hur man begränsar urvalets storlek.

Jacobsson och Skansholm (2019) beskriver tre olika former av intervjuer: strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade. Strukturerade intervjuer innebär att alla respondenterna får samma frågor i samma ordning. Frågorna är slutna till sin karaktär, vilket betyder att de är mer inriktade på några specifika svarsalternativ. I de semistrukturerade intervjuerna är frågorna mer öppna till sin karaktär och respondenterna har ett större utrymme att svara. Ostrukturerade intervjuer är en intervjuform där respondentens berättelse står i fokus. Intervjun kan starta med en öppen fråga och sedan utvecklas utgående från respondentens tankar och upplevelser. Intervjuaren har olika teman och frågeställningar som stöd under intervjun.

Jag valde att göra semistrukturerade intervjuer för att ge informanternas ett större utrymme att utveckla sina personliga tankar och upplevelser, men ändå ha en kontroll över intervjuerna. Semistrukturerade intervjuer ger enligt Descombe (2021) en viss struktur över temat och vad som skall behandlas under intervjun, men eftersom frågorna är öppna ger det respondenterna större möjlighet att berätta mera utförligt. Det finns även möjlighet för forskaren att vid behov öppna upp frågor och ställa följdfrågor för att få en djupare förståelse för respondenternas upplevelser, tankar och åsikter.

Frågorna sammanställdes sedan till en intervjuguide (se bilaga 2.). Jacobsson och Skansholm (2019) beskriver intervjuguiden som ett redskap för att vägleda intervjuaren genom intervjun och se till att alla relevanta frågor tas upp. Intervjufrågorna sammanställs enligt temaområden utgående från studiens syfte och frågeställningar. Enligt Jacobsson och

Skansholm (2019) är det bra att pilottesta intervjufrågorna före själva intervjun, för att se om frågorna fungerar. Genom testet kan man upptäcka om det finns frågor som behöver omformuleras eller om det finns behov av tilläggsfrågor. Pilottestet ger även möjlighet för intervjuaren att träna på sina intervjufärdigheter. Jag valde att göra två pilotintervjuer, det första genomfördes som en liten gruppdiskussion med två kollegor inom småbarnspedagogiken och det andra som en intervju med en föreståndare. I intervjun med föreståndaren följde jag intervjuguiden och bandade in intervjun för att bättre kunna analysera mina frågor och mig själv som intervjuare. Efter båda tillfällena omformulerade jag några frågor och gjorde mindre omstruktureringar i intervjuguiden. Svarmaterial från pilotintervjuerna är inte inkluderat i studiens resultat. Intervjuerna ljudinspelades för att möjliggöra transkribering och analys. Efter avslutad studie raderas det inspelade materialet i sin helhet.

3.3. Urval och genomförande

Vid forskning är det enligt Descombe (2018) viktigt att reflektera över hur man kan få tag på den information som man behöver. Ett sätt att göra detta är att välja ut ett mindre antal informanter som har specifik relevans för forskningen. I den här studien valdes intervju personer utifrån avhandlingens syfte och forskningsfrågor. Urvalskriteriet för att delta i undersökningen var att informanten för närvarande arbetar som föreståndare. Informanten skulle också ha behörighet att arbeta som föreståndare, men det fanns inget specifikt kriterium för hur länge informanten hade arbetat i denna roll. Detta urvalskriterium valdes med hänsyn till avhandlingens syfte och forskningsfrågor, där jag sökte efter föreståndares tankar och åsikter.

I studien deltog sex föreståndare. Samtliga respondenter var formellt behöriga att arbeta som föreståndare. Alla sex respondenterna hade lång arbetserfarenhet inom småbarnspedagogik och majoriteten hade även arbetat som föreståndare en längre tid. Respondenterna kunde delas in i tre olika grupper; föreståndare, administrativ föreståndare och pedagogisk ledare. Alla använde yrkesbenämningen ledare om sig själva under intervjuerna. Vid intervjutillfället arbetade två som ledare, en som administrativ ledare och tre som pedagogiska ledare. Varje ledare ansvarade för mellan 6–10 avdelningar fördelade på minst två enheter.

Genomförandet av studien inleddes med att skicka ut anhållan om forskningslov. Descombe (2018) beskriver att det i småskaliga forskningsprojekt kan vara svårt att säkerställa urvalets storlek vid studiens start. Det slutgiltiga antalet respondenter bestäms ofta när forskaren ser att det finns tillräckligt med information för forskningens syfte. För att samla tillräckligt med information för studien började jag med att skicka ut forskningslov till en kommun i

Svenskfinland. Min plan var att intervju 5–8 föreståndare, och därför började jag med att endast söka forskningslov från en kommun. Om det sedan skulle bli för få respondenter kunde jag söka forskningslov till flera kommuner. Under tiden som jag väntade på godkännande från kommunen läste jag litteratur och forskning kring ämnet för att fördjupa min teoretiska kunskap. Jag ägnade tid åt att formulera intervjufrågor och skapa en intervjuguide (se bilaga 3) baserat på mina forskningsfrågor.

När det kommit ett godkännande på forskningslovet från kommunen sände jag via e-post en förfrågan till kommunens föreståndare om att delta i studien. I informations mejlet (se bilaga 1) framkom syftet med avhandlingen, att insamling av forskningsmaterial skulle ske via intervjuer och att de forskningsetiska aspekterna skall beaktas under hela processen. Jag gav respondenterna möjlighet att välja om intervjun skulle sker som videosamtal via Zoom eller som ett fysiskt möte och bad dem reservera ca 45 minuter för intervjun. Som bilaga sände jag med en samtyckesblankett (se bilaga 2), till att delta i studien. Eftersom jag är medveten om att föreståndare ofta har ett högt arbetstempo och att det kan komma en hel del mejl att svara på såg jag en risk i att svarsprocenten kunde bli låg. Därför tog jag ny kontakt via telefonsamtal med de föreståndare som inte besvarat min förfråga, något som jag även informerade om i informations mejlet. Efter utskicket fick jag svar av två ledare, varav en tackade nej till att delta i studien och den andra ja. De övriga ledarna tog jag ny kontakt med via telefonsamtal och fick då fyra som var positiva till att delta i studien. Två ledare nådde jag inte via telefon. Eftersom jag redan hade sex eventuella respondenter tog jag beslutet att börja med dessa intervjuer och sedan se om det behövdes fler respondenter för att få tillräckligt med material.

I telefonsamtalen med föreståndarna gick jag igenom innehållet i informations mejlet för att säkerställa att de nåtts av all information och informerade om samtyckesblanketten. Vi bokade även tid för intervju. Två respondenter önskade en fysisk träff medan de andra valde att bli intervjuade via Zoom. Slutligen genomfördes en intervju på informantens arbetsplats och de övriga via Zoom.

Vid intervjutillfället började jag med att presentera mig och berätta om studiens syfte. Jag lyfte fram de etiska aspekterna och kontrollerade att respondenten gett sitt samtycke till att delta i studien. Jag påminde även respondenten om att intervjun bandades för att underlätta transkriberingen och kontrollerade att det inte fanns några andra oklarheter innan själva intervjun startade. Under intervjun strävade jag till att aktivt lyssna och vara lyhörd för det som respondenterna förmedlade. Jag försökte även skapa en öppen och tillitsfull stund och vara noggrann med att hålla den inplanerade intervjutiden.

3.4. Bearbetning och analys av material

För att analysera det insamlade materialet gjordes en kvalitativ innehållsanalys. Descombe (2021) presenterar innehållsanalysen som en lämplig analysmetod när man vill söka värderingar och budskap i ett material. Enligt Jacobsson och Skansholm (2019) har den kvalitativa forskningen en större öppenhet kring det slutliga forskningsresultatet. Det är därför viktigt att bearbetning och redovisning görs omsorgsfullt för att resultatet ska bli tydligt. Vid kvalitativ forskning är det även centralt att beakta att bearbetning, tolkning och analys följs parallellt. I den kvalitativa innehållsanalysen handlar det långt om att systematiskt kategorisera nyckelord för att hitta mönster i materialet. Jepson Wigg (2019) menar att man kan ha fokus på innehållet i en analys samtidigt som man är tematisk. Detta innebär att man identifierar gemensamma teman i respondenternas berättelser och sedan sammanfogar innehållet från de olika berättelserna. Genom att använda denna metod kan man skapa en mer omfattande och sammanhängande analys av respondenternas svar.

Efter intervjun lyssnade jag igenom den inspelade intervjun för att få en helhetsbild. Därefter transkriberade jag intervjun noggrant. Transkriberingen var tidskrävande men gav mig en känsla för texten och en första övergripande analys. Efter transkriberingen fördjupade jag mig i texten och bröt ner den i mindre delar. Genom att använda tankekartor skapade jag en första struktur av innehållet. I texterna sökte jag svar på mina två forskningsfrågor.

Enligt Descombe (2021) har innehållsanalysen en struktur som innebär att man bryter ner det insamlade materialet i mindre delar. Sedan kodas och kategoriserar innehållet utgående från forskarens syfte. Jacobsson och Skansholm (2019) förklarar att kodning möjliggör en systematisk beskrivning av kvalitativt material. Vid kodningen identifieras nyckelord och meningar som svarar på forskningsfrågorna och utgör en grund för den fortsatta analysen. Descombe (2021) betonar att det är viktigt att noggrant sätta sig in i materialet för att kunna bryta ner och koda det. Kvale och Brinkmann (2014) menar att kodning ofta leder till kategorisering, där ord och meningar i stora material reduceras till några få kategorier. Kategorierna kan vara bestämda på förhand eller utvecklas under analysen. Genom att använda kategorisering får forskaren en bättre överblick över materialet och kan enklare jämföra och undersöka hypoteser.

Klingenberg och Hallberg (2021) påpekar att forskaren har möjlighet att antingen aktivt styra analysen från början eller analysera materialet öppet och sedan koppla samman det med teorin. Jag använde färgkodning för att markera svar som hörde till mina två forskningsfrågor med olika färger. Andra färger användes för att identifiera likheter, olikheter och olika

teman/kategorier i respondenternas svar. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) kan kategorierna utvecklas under analysen och ha sitt ursprung i teorin eller vara uttryck som hittats i respondenternas svar. Mina kategorier, som presenteras i resultatredovisningen, utvecklades från teman som jag ansåg vara relevanta baserat på kodningen av svaren.

3.5. Trovärdighet, tillförlitlighet och etiska aspekter

Enligt Denscombe (2021) är det viktigt att forskaren väljer strategier som hjälper hen att nå sitt forskningsmål på ett framgångsrikt sätt. I kvalitativa studier är trovärdighet och tillförlitlighet viktiga aspekter för att säkerställa att forskningen är pålitlig och relevant. Jacobsson och Skansholm (2019) förklarar att man i en kvalitativ studie inte har samma möjlighet till mätbarhet som i en kvantitativ studie och därför behöver trovärdighet och tillförlitlighet beaktas och säkerställas under hela forskningsprocessen. Studien skall ha en transparens så att läsaren får en klar insikt i hur val och överväganden gjorts både vid val av teorier och metoder samt hur undersökningen genomförts och analyserats. För att uppnå en trovärdig forskning är det avgörande att kvaliteten på det insamlade materialet är hög.

Trovärdighet handlar enligt Denscombe (2021) om att forskningsresultaten är giltiga och stämmer överens med verkligheten. Fejes och Thornberg (2019) menar att trovärdighet i en kvalitativ studie beror på hur väl forskaren har fångat alla detaljer i det som studeras och hur bra forskaren har motiverat sina val av metoder, källor och analysstrategier. Bell och Waters (2016) lyfter fram att forskaren därför måste ha en god förståelse för det som studeras och använda metoder och tekniker som stöder forskningens syfte. Dimenäs (2020) menar i sin tur att forskaren behöver visa hur resultaten bygger på fakta och hur det hänger ihop med teori och tidigare forskning. Kvale och Brinkman (2014) föreslår att man kan höja trovärdigheten i kvalitativ forskning genom att använda olika tekniker, såsom intervjuguides, som stöd. Syftet med intervjuguides är att säkerställa att alla intervjuer följer samma struktur och att forskaren ställer samma frågor.

Denscombe (2021) menar att en studies *tillförlitlighet* bygger på att forskaren använder relevanta forskningsinstrument som möjliggör att forskningen kan upprepas och ge samma resultat. Det finns inga exakta sätt att bevisa tillförlitligheten i kvalitativa studier, därför blir forskarens noggrannhet under hela forskningsprocessen av största betydelse. Bell och Waters (2016) förtydligar med att lyfta fram vikten av att följa etiska regler, använda lämpliga metoder och tekniker för att samla in och analysera data. Forskningsprocessen bör dokumenteras på ett sätt som gör det möjligt för andra att granska och bekräfta resultaten. Dimenäs (2020) betonar

att det är angeläget att vara kritisk och medveten om sin roll som forskare i forskningsprocessen för att uppnå tillförlitlighet. Slutligen, enligt Fejes och Thornberg (2019), innebär tillförlitlighet att forskaren är systematisk, konsekvent och transparent genom hela forskningsprocessen, vilket gör studien trovärdig ur olika perspektiv.

I min studie har jag genom hela forskningsprocessen strävat efter trovärdighet och tillförlitlighet. Jag har gjort noggranna avvägningar vid val av metoder för att de skall stödja forskningens syfte och även motiverat mina beslut. Jag har strävat till att redogöra för vilka avgränsningar jag har gjort, och hur jag har analyserat mina data. Valet av litteratur, bakgrundsforskning och respondenter har gjorts med omsorg. När jag formulerade mina intervjufrågor till intervjuguiden, lade jag stor vikt vid att de skulle besvara mina forskningsfrågor och vara tydliga för respondenterna. Genom att dokumenterat hela forskningsprocess strävar jag efter en transparens, som skall stödja studiens läsare och undviker tvetydigheter.

I studien följer jag Forskningsetiska delegationens (2021) forskningsetiska principer. Kvale och Brinkmann (2014) talar om fyra etiska riktlinjer att följa vid forskning. Den första är *informerat samtycke*, vilket handlar om att deltagarna informeras om syftet med forskningen, hur den genomförs samt att deltagandet i forskningen är frivilligt och att deltagarna kan avbryta när som helst. Den andra är *konfidentialitet*, vilket hänvisar till deltagarnas rätt till anonymitet samt att all information som samlas in behandlas ansvarsfullt och konfidentiellt. Den tredje är *konsekvenser*, vilket avser forskarens skyldighet att bedöma ifall det finns eventuella risker för den enskilda deltagaren eller den grupp som hen representerar att delta i forskningen. Ett exempel kan vara att informanten delger information som hen senare ångrar. Den fjärde etiska riktlinjen handlar om *forskarens roll*, där det lyfts fram hur viktig forskarens personliga moraliska integritet och hans kunskap om etiska värden är för forskningens etiska hållbarhet.

I Forskningsetiska delegationens (2021) rekommendationer för god vetenskaplig praxis, nämns vikten av att ha ett forskningslov innan man påbörjar insamling av material. Jag sände ut en anhållan om forskningslov till den kommun där jag tänkt utföra min materialinsamling. Efter att anhållan godkänts sände jag, via e-post, ut en förfrågan till föreståndarna i kommunen om att delta i undersökningen. I förfrågan framkom syftet med studien, hur den genomförs och de etiska aspekterna. Jag lyfte fram att deltagandet är frivilligt samt att respondenterna kan avbryta deltagandet när som helst under processen.

All information har beaktats respektfullt och anonymiserats, allt för att undvika risk för igenkänning genom till exempel dialekter eller andra specifika uppgifter. Eftersom alla respondenter i den här studien arbetar i samma kommun har det känts extra viktigt att

anonymisera de enskilda respondenternas svar. Jag har valt att numrera de sex respondenterna med nummer 1 till 6. Vid citat nämns respondent 1 som R1. I en del citat har ord bytts ut eller tagits bort för att säkerställa anonymitet eller göra citat som tagits ur sitt sammanhang tydligare.

Det insamlade materialet har endast använts för forskningsändamålet och förvarats säkert. Materialet har sparats på privat lösenordskyddad dator som ingen obehörig haft tillgång till. När studien är klar raderas det insamlade materialet i sin helhet.

4. Resultatredovisning

I följande kapitel redovisas studiens resultat utifrån från det insamlade forskningsmaterialet i form av intervjuer. Resultatet presenteras utgående från syftet med studien och forskningsfrågorna. Syftet var att undersöka hur föreståndare ser på hållbart ledarskap och hur de arbetar för ett hållbart ledarskap utgående från sina egna förutsättningar. Den första forskningsfrågan handlade hur föreståndare ser på hållbart ledarskap. Den andra forskningsfrågan var en uppföljningsfråga kring vilka verktyg som används för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap. Med tanke på att studiens syfte var att undersöka hållbarhet i ledarskap kändes det som en förutsättning att inledningsvis diskutera begreppet hållbarhet med respondenterna. Detta för att få en uppfattning kring respondenternas förståelse av vad hållbarhet innebär och en möjlighet att öppna upp begreppet inför frågorna om hållbart ledarskap.

Kapitlet har tre delkapitel, i det första presenteras ledarnas tankar om hållbarhet, i det andra besvaras den första forskningsfråga och i det tredje besvaras den andra forskningsfrågan.

4.1. Föreståndarnas tankar om hållbarhet

Inledningsvis frågade jag ledarna vad de förknippar med ordet hållbarhet. Innebörden var inte helt självklar, men det som respondenterna främst uttryckte var tankar kring social hållbarhet. De betonade att det är viktigt att alla mår bra och orkar. De inkluderade både ledarens, personalens och barnens välmående. En respondent beskrev att en ledare som själv inte orkar har svårt att leda och engagera sin personal. En annan respondent lyfte fram att det inte blir någon hållbarhet om personalen mår dåligt och att det därför är viktigt att ta hand om personalen.

*... att alla ska orka, vi måste komma fram till något där alla är i en situation där man orkar med vardagen, oberoende på om du är ledare eller lärare eller barnskötare...
(R3)*

Personalen ska trivas och må gott i sitt jobb, för utan dem så gör vi ju ingenting! Så det är ju det enda hållbara, att vi får personal som är motiverad, trivs och vill jobba hos oss. (R5).

Förutom den sociala hållbarheten förknippades även hållbarhet med genomförbarhet och långsiktighet. Här framkom tankar om att det skall finnas tydliga mål som kan uppnås och

en kontinuitet i arbetet. Flera respondenter förde fram att tempot i arbetslivet är högt idag och att det ständigt kommer nya saker som skall genomföras. För att uppnå hållbarhet som ledare behöver man prioritera, ibland bromsa upp och sträva mot att arbeta långsiktigt. Det kan innebära att man behöver prioritera vissa arbetsuppgifter framför andra, eller att man behöver stanna upp för att ge tid för reflektion och planering.

Hållbart, tänker jag att är något som faktiskt går att genomföra. Att det inte bara är tomma ord utan någonting som kan fortgå, inte bara för stunden. (R2)

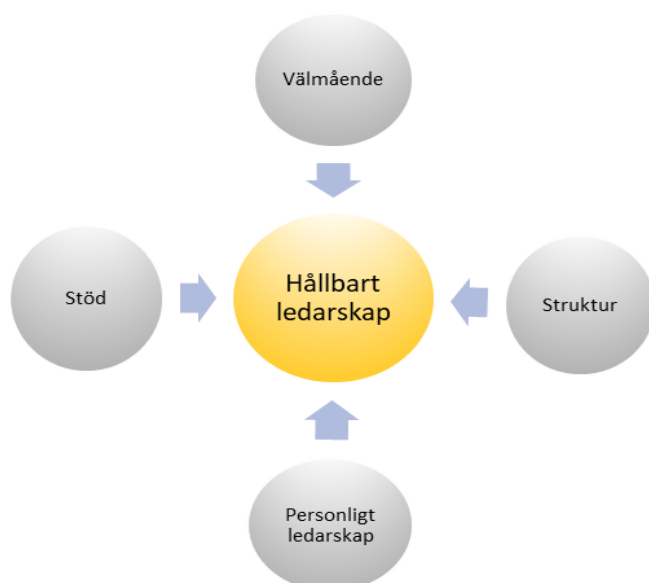
En ledare poängterade även den ekologiska hållbarheten och lyfte fram att ledaren även har ett ansvar att stödja personalen till att arbeta hållbart genom att återanvända och ta vara på de resurser som finns tillgängliga.

4.2. Föreståndarnas syn på hållbart ledarskap

Ledarnas svar på hur de såg på hållbart ledarskap kunde delas in i fyra temaområden; *välmående*, *stöd*, *struktur* och *personligt ledarskap* (se Figur 3). Det första handlar om att värna om andras och eget välmående, det andra om att ha stöd i sitt ledarskap, det tredje att ha fungerande strukturer och det fjärde att utöva ett personligt ledarskap.

Figur 3

Föreståndarnas syn på hållbart ledarskap.



4.2.1. Att värna om andras och eget välmående

Ledarna uttryckte att en viktig del av ett hållbart ledarskap handlar om att alla, både barn, personal och ledare, skall må bra och orka. Alla respondenter samtyckte till att de största utmaningarna i deras arbete var konflikter inom personalgruppen och personal som inte mår bra. De uppgav att krävande personalfrågor tär på dem som ledare och tar av arbetsteamets energi. Flera respondenter uttryckte att tempot och kraven på utveckling och förändring är höga idag och att det finns många som inte orkar. På en del enheter har personalrotationen varit hög, vilket också påverkat personalens ork och mående. Även sjukfrånvaro och brist på personalresurser i förhållande till barngruppernas behov och utmaningar lyftes fram som källor till sämre välmående i arbetsteamet. Det framkom att ledarens eget välmående påverkades av personalens mående och hur de arbetade tillsammans, och vice versa. De pedagogiska ledarna beskrev att arbetet för personalens välmående och ork var en viktig del av deras arbetsbild. Ledarna poängterade extra mycket sitt ansvar att bygga upp välmående och fungerande personalteam och barngrupper.

Idag måste vi nog värna om personalen, vi har mycket trötthet. Så här gäller det nog att ta vara på personalen och deras styrkor, se till att lyft dem och se att de orkar framför allt. (R2)

...och att barnen har det bra! När det är bra i huset och stämningen är bra och allt fungerar, då är det bra för en själv också. (R1)

Respondenterna framhöll att det är betydelsefullt för dem att ha en kontinuerlig och öppen kommunikation med personalen, och att de önskade att personalen skulle känna sig trygga och ha tillit till dem som ledare. Flera respondenter lyfte fram att de ansåg att en väg till bättre välmående är att alla i arbetsgemenskapen upplever att de blir sedda, hörda och delaktiga.

Jag tror att det är viktigt att alla, både som ledare och personal, känner sig viktiga och sedda. Jag tror att man kommer långt med att ha en öppen dialog, sen att alla inte får som de vill det tror jag att de flesta förstår bara de blivit hörda. (R3)

Ha en tät kommunikation, tid att diskutera och lyssna in personalen. Att man på någon vis kan fånga upp problemen innan de blir för stora. Mycket reds ju upp bara för att de får berätta hur de känner det. (R5)

Några respondenter beskrev sitt ansvar i att se till arbetsbelastningen och kraven på utveckling inte blir alltför utmanande för personalens ork och välmående. Det här genom att bromsa, prioritera och vara lyhörd för personalens behov. De ansåg att arbetsro ibland kan vara viktigare än nya projekt.

Ledarna såg även ett ansvar i att värna om sitt eget mående. I respondenternas svar framkom vikten av att prioritera och sätta gränser för sin egen del.

Man måste orka som ledare också! Det märker man ju när man börjar vara lite äldre. (R4).

Majoriteten av respondenterna nämnde även betydelsen av att ha kollegor som en del i ett högre välmående som ledare.

4.2.2. Att ha stöd i sitt ledarskap

Det andra temat handlar om stödets betydelse vid ett hållbart ledarskap. Här framkom vikten av ett kollegialt stöd i ledarskapet, men även att ledaren behöver känna stöd från den högre ledningen. Flera av ledarna uttrycker att positionen som mellanchefer kan vara utsatt. I arbetet ingår huvudansvaret för verksamheten, personalledning och se till information mellan den högre ledningen och personalen fungerar. Ibland kan det uppstå konflikt mellan direktiv som kommer från ledningen och personalens behov. Att föra vidare direktiv som ledarna inte själv alltid stod för upplevdes tungt. Här upplevde ledarna en komplex situation i sitt uppdrag. Det många beslut som skall tas och det fanns ett behov av att få bolla och diskutera frågor eller svåra situationer med andra ledare. Det framkom även under intervjuerna att rollen som ledare kan upplevas ensam och att den sociala gemenskapen med andra ledare därför är betydelsefull. De ledare som arbetar i ett funktionellt delat ledarskap lyfte speciellt fram det positiva i att ha en ledarkollega som stöd.

Som mellanchefer får man ta mycket, men nu så kan jag ju se att min kollega upplever det likadant och att det liksom bara är så! Och då kan vi bolla med varandra och konstatera det är okej ändå. Så det är liksom ett annat läge nu! (R4)

Jag skulle inte vilja göra det här ensam, man behöver nog ha det där kollegiala stödet. (R5).

Ledarna berättar att de behöver känna att förman och ledningen stöder dem i arbetet. I svaren framkom att majoriteten upplever att de har ett bra stöd men det nämndes även att det

ibland vara svårt att nå förman och ledning och att man stundvis förlitade sig till kollegiets stöd. Det framgick även att ledarna hade olika behov av stöd. De ledare som är nya i sina ledarroller beskrev ett större behov av handledning, medan ledare som arbetat en längre tid upplevde att de kan arbeta mera självständigt men att de samtidigt vill känna sig trygga i att veta att de får stöd av ledningen när de upplever att de behöver det. Här framkom det att ledningens tillit till ledarnas kompetens och kapacitet att leda och utveckla verksamheten är betydelsefull för ledarens möjlighet att utveckla självledarskap.

Vår chef är nog alltid där för oss om vi behöver. Det är sällan vi behöver henne, men då vi behöver henne så finns hon där, så det är nog jättebra! (R2)

Sammanfattningsvis uppger respondenterna att det behövs stöd i ledarskapsarbetet och att det dagliga stödet främst kommer från ledarkollegor. Sedan uttrycker de vikten av att känna att förman och ledning är nåbar och står bakom dem.

4.2.3. Att ha fungerande strukturer

Det tredje temat tar upp behovet av fungerande strukturer och ramar för att kunna arbeta hållbart. Flera av ledarna tog upp vikten av struktur i arbetet. Det fanns ett behov av tydlig uppgiftsbeskrivning kring vad som ingår i ledararbete, där arbetsuppgifterna skall kännas klara och arbetsmängden hanterbar. De som arbetar som pedagogiska ledare uppgav att eftersom deras ledarroll är ny så har de inte haft en klar uppgiftsbeskrivning när försöket med pedagogiska ledare startade utan att de tillsammans med ledningen håller på att skapa och utvecklar den. Det framkom att det alldeles nyligen kommit en skriftlig beskrivning för arbetsfördelningen mellan administrativa och pedagogiska ledare. Trots att de pedagogiska ledarna saknat en klar arbetsbeskrivning och tydlig struktur i sitt arbete är det inget som de upplevt som direkt negativt. De påtalade i stället att de varit medvetna om att arbetsrollen är ny i kommunen när de tagit emot arbetet och beskrev det positiva i att få vara delaktiga i att bygga upp något nytt som de ser som viktigt och meningsfullt för utvecklingen av ledarskapet inom småbarnspedagogiken. De pedagogiska ledarna lyfte även fram att de upplever att det finns en större flexibilitet i deras arbete jämfört med andra ledare.

Eftersom det är så otroligt nytt så har vi inte riktigt haft några ramar, utan de skapas vart efter. NU tycker jag att vi har fått ramar, där det liksom står vad som hör till den pedagogiska ledaren och vad det hör till den administrativa, vi har faktiskt fått det listat. Jag tycker att det är viktigt att man vet sina uppgifter. Men, jo, det är ständig utveckling att bygga de här ramarna, så vi är nog med. (R6)

Struktur och ordning i verksamheten lyfts även fram av ledarna. I och med att man gått från små enheter till större dagvårdscenter har arbetsuppgifterna för ledarna ändrats. Enheterna har blivit fler, personalstyrkan har ökat och likaså de administrativa uppgifterna. Samtidigt så uppger flera ledare att det finns ett stort behov av pedagogiskt stöd till personalen. Det här har lett till att den traditionella ledarens arbetsmängd ökat ohållbart. En ledare beskriver att försöket med funktionellt delat ledarskap vid de största dagvårdscentren har gjort att arbetsuppgifterna blivit tydligare och mer hanterbara.

Det framkom i intervjuerna att respondenterna ansåg att en ledare skall vara tillgänglig. Sedan skiljde det sig mellan hur de såg på närbarhet. Några respondenter lyfte fram betydelsen av en fysiskt närvarande ledare, andra betonade vikten av tillgänglighet oberoende om ledaren är fysiskt på plats. Generellt poängterade de pedagogiska ledarna mera vikten av en fysiskt närvarande ledare, vilket även överensstämmer med deras arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna för de olika ledartyperna skiljer sig åt och en pedagogisk ledare arbetar närmare personalen och är mera fysiskt på plats på avdelningen, medan en så traditionell ledare eller administrativ ledare kan ha sitt fysiska arbetsrum på en av sina enheter eller arbeta på distans. Samtidigt som respondenterna poängterar vikten av tillgänglighet, beskriver flera att den ständiga närbarheten även är utmanande.

...men nog är man splittrad också. När man håller på och skriver någonting så är det någon som knackar på dörren, så har man nog svårt att säga att de ska komma in någon annan tid och så där. (R1).

Andra strukturella förutsättningar för hållbart ledarskap som respondenterna nämnde var tillräckliga personalresurser ute på enheterna, att informationen fungerar och att det finns en plan för hur arbetet sköts då ledaren är frånvarande. Avsaknad av en tydlig plan vid egen frånvaro upplevdes av respondenterna som stressande. De förmedlade en osäkerhetskänsla över hur arbetsuppgifterna skulle bli omsköta och de upplevde det svårt att koppla bort arbetet vid sjukdom eller ledighet.

Att kunna vara lediga med gott samvete, att faktiskt stäng av alla telefoner, för de (personalen) vet att någon annan tar hand om det. (Respondentens tankar om det delade ledarskapet) (R2)

Något som flera ledare speciellt tar upp är tidsaspekten. Att det ges tid och arbetsro för det arbete som skall utföras, speciellt om det är något nytt som skall införas i verksamheten. Det poängterades att krav och förväntningar från ledningen skall vara i balans och utgå från de mål och resurser man har. En respondent förklarar att det skall finnas ”tydliga mål, inte jättehöga mål, utan mål som vi kan uppnå. Det tycker jag är ett hållbart ledarskap”. (R6).

4.2.4. Att utöva ett personligt ledarskap.

Det fjärde temat handlar om personligt ledarskap. Här lyfter ledarna fram tankar som förknippas med ett relationellt ledarskap. Flera ledare betonar vikten av att som ledare vilja skapa en öppen och tillitsfull relation till personalen. De berättar att de önskar att personalen skall förstå att de arbetar för deras bästa och känna att de med låg tröskel kan ta kontakt. Att sedan få känna uppskattning från personalen för sitt arbete upplevs betydelsefullt och ger energi.

När jag kommer så går jag en runda genom hela huset. De (personalen) har sagt att de tycker om att de vet att jag kommer varje morgon, för om det är något så kan de säga då. (R3)

Mest positivt är ju uppskattningen från fältet, att de tycker att det är roligt då jag kommer och känner att de har ett stöd. (R2)

Det framkommer att ledarna känner ett starkt ansvar att finnas där som stöd för personalen. Samtidigt uttrycker flera ledare att de även uppmuntrar personalen att arbeta självständigt. Personliga ledaregenskaper som ledarna upplever som viktiga är att kunna bemötande sin personal på ett positivt sätt, vara lyhörd och kunna kommunicera. Här syns det även en liten skillnad mellan vilken roll ledaren har, de pedagogiska ledarna betonar extra de mjuka värdena i ledarskapet. En ledare lyfter fram att man som ledare fungerar som förebild för personalen.

Att de (personalen) skall få stöd och känna att vi står på deras sida. Att liksom vi ledare är grunden och vi försöker bära upp dem. De skall ha lätt att vända sig till oss och ha förtroende för oss. (R5)

Hur man bemöter personal och har en ömsesidig respekt. Det är hållbart ledarskap. Att jag skall respektera min personal och då förtjänar jag den här respekten tillbaka. Jag skall lyssna till dem och skapa goda relationer. För har vi goda relationer å jag visar dem respekt med deras tankar och åsikter så vågar de också ställa krav på ett annat sätt. (R6).

Respondenterna nämner även självledarskap som en del av det personliga ledarskapet. De ser ett ansvar i att arbeta med att utvecklas som ledare och samtidigt värna om sina egna resurser.

Man får lära sig att se till sig själv och inse att, okej, vad kan jag göra annorlunda. Det är ju nog lite individens ansvar där. (R4)

Här tar flera ledare upp risken för sämre ork och utmattning om man inte ser till sina egna resurser.

4.2.5. Rollen som ledare

Flera av föreståndarna beskriver att de i ett tidigt skede halkat in i ledarskapet i och med att de arbetat på daghem där föreståndaruppdraget ingått i lärararbetet. Några respondenter har sett föreståndararbetet som en möjlighet att gå vidare och utveckla sig själv och sin kompetens. Här nämndes även intresset för ledarskapsuppgifter som en anledning att söka sig till föreståndararbetet.

Arbetsuppgifterna varierade beroende på yrkesgrupp. Respondenter som arbetar i en traditionell föreståndarroll beskriver att deras arbete till stor del består av administrativa uppgifter som anställningar, budgetfrågor, beslutsfattning, barnplaceringar, säkerhetsfrågor och personalärenden. Sedan tillkommer möten av olika slag och det pedagogiska ledarskapet. Den administrativa föreståndaren arbetar i ett funktionellt delat ledarskap där den pedagogiska ledaren ansvarar för den pedagogiska delen av föreståndararbetet, vilket innebär att den administrativa föreståndarens främst ansvarar för de administrativa arbetsuppgifterna. I den pedagogiska ledarens arbetsuppgifter ingår bland annat handledning och stöd till personalen, handledning till ny personal, utveckling av den pedagogiska verksamheten samt team- och yrkesgruppsmöten.

Min roll som pedagogisk ledare är nog att vara till för personalen. (R2).

De pedagogiska ledarna har även en del administrativa ansvarsområden, som godkännande av arbetsscheman och barnkoordineringar inför lov. Anställning av pedagogiska ledare påbörjades nyligen som ett försöksprojekt i kommunen och eftersom det är en helt ny yrkesroll berättar respondenterna att arbetsbilden och uppgifterna för de pedagogiska ledarna ännu håller på att utvecklas.

Under intervjun fick respondenterna beskriva vad de upplevde som positivt respektive utmanande i sitt arbete som ledare. Det framkom att ledarna uppskattade flexibiliteten och mångsidigheten i arbetet.

Det är så rörligt och omväxlande det här jobbet och det är det som driver en. (R1)

Flera ledare beskrev möjligheten att självständigt kunna planera sin arbetsdag och några lyfte fram att de upplevde det positivt att kunna påverka och vara med i utvecklingsarbetet. Det positiva i att få möta personalen och känslan av uppskattningen från fältet betonades speciellt mycket av de pedagogiska ledarna. Alla ledarna var överens om att det mest utmanande i arbetet är personalkonflikter. Även behovet att behöva ta obekväma beslut nämndes som utmanade.

För att få en mer beskrivande känsla om hur ledarna upplevde sitt ledarskap bad jag dem berätta hur en drömarbetsdag skulle se ut. En genomgående önskan som lyftes fram av alla ledare var att det skulle finnas tid: tid att träffa personalen och tid för administrativa uppgifter. Att få arbetsro och möjlighet att planera sin dag utgående från sina behov stod också högt på listan för den perfekta arbetsdagen. Dagen skulle även innehålla variation och omväxling i arbetsuppgifterna.

Drömmen skulle ju vara att man skulle hinna vara i kontakt med dem alla och känna att man faktiskt har gett dem någonting! (R4)

En perfekt dag, det är ju förstås att då man på slutet av dagen får känna ”det där gjorde jag bra!”(R3)

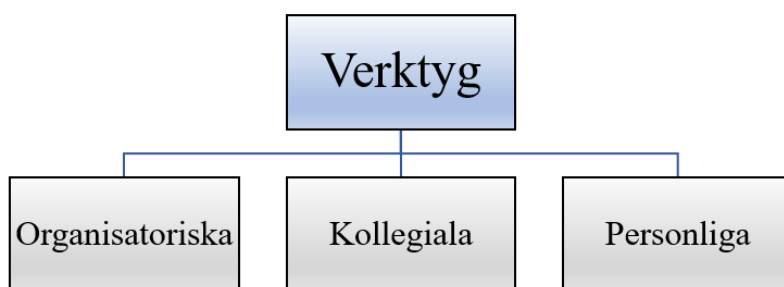
Sammanfattningsvis framkom det att det var av ytterst betydelsefullt för ledarna att få uppleva att alla mår bra och att man själv kan känna sig nöjd och tillfreds med sin arbetsprestation.

4.3. Verktyg som stödjer och utvecklar hållbarhet i ledarskap

I den andra forskningsfrågan ville jag lyfta fram ledarnas upplevelser av tillgång eller behov av verktyg för att arbeta hållbart. I föreståndarnas svara på frågan om ”Vilka verktyg används, eller kunde man använda, för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap inom småbarnspedagogiken?” gick det att utläsa att ledarna ansåg att det fanns verktyg som kunde hjälpa till att stödja ett hållbart ledarskap. De verktyg som respondenterna nämnde kunde delas in i tre nivåer: Verktyg på organisatorisk nivå, verktyg på kollegial nivå och verktyg på personlig nivå (se Figur 4).

Figur 4

Nivåer på verktyg för att stödja ett hållbart ledarskap



4.3.1. Verktyg på organisatorisk nivå

I respondenternas svar framkom det att organisationen och den högre ledningen har en betydande roll för ledarens möjlighet att arbeta hållbart. Ledarna nämnde konkreta verktyg och resurser som de upplevde att kommunen gav dem, men lyfte även fram vikten av ledningens stöd och att själv bli hörd och kunna påverka. Flera ledare tog upp att de ingår i grupper där man arbetar för att skapa nya verktyg och utveckla olika områden inom småbarnspedagogiken. De nämnde bland annat grupper för det pedagogiska arbetet och det administrativa arbetet, säkerhet, IKT, mobbningsplan och värdegrundsarbete.

Ett konkret verktyg som många av ledarna speciellt lyfte fram var projektet med det delade ledarskapet som är på gång i kommunen. Under projektets gång har det större dagvårdscentren haft en pedagogisk ledare som tillgång. Trots att projektet med delat ledarskap är nytt och det tagit mycket tid och arbete att komma in i nya rutiner och arbetsroller, är feedbacken från de ledare som deltar i projektet mycket positiv. Flera lyfte fram att de ser en

framtid i det delade ledarskapet och något som stärker hållbarheten i ledarskapet på längre sikt. De uppgav att det tror att arbetsbördan kommer att minska i och med att arbetsuppgifterna delas och att den pedagogiska delen av ledarskapet kommer att stärkas. De ledare som inte var med i projektet hade blandade känslor om ett delat ledarskap. Där fanns både önskan om att få en kollega att dela ansvar med och en tveksamhet kring hur det skulle fungera i praktiken. Samtliga respondenter var ändå överens om att det behövdes någon form av pedagogiskt stöd till personalen.

Så tror jag ju på det här med delat ledarskap, just att den administrativa ledaren har ansvar över någonting och så har pedagogiska ledaren ansvar över något annat. (R3)

Jag tror det här är framtiden. Så mycket positivitet i det lilla man har sett, jag menar, vi har ju hållit på så kort ännu, men jag är fullständigt övertygad om att det här är framtiden för allas ork och även för personalen att de får det här stödet. (R2)

Delat ledarskap har sina fördelar och det har sina nackdelar. Jag som är van att jobba för mig själv, då kan vara ganska utmanande att ha någon annan här. Och det skulle ta sin tid det också att personalen skulle lära sig att vad skall man fråga av den pedagogiska ledaren och när man skall vända sig till den administrativa ledaren. (R1)

Förutom det delade ledarskapet satsade kommunen även på fortbildning och kurser som skall ge ledarna verktyg i ledarskapsarbetet. Bland annat har flera ledare gått ledarskapsutbildningar och även specifika kurser inriktade på hållbarhet i ledarskapet. Inom småbarnspedagogiken har man även satsat på värdegrundsarbete och fortbildning för övrig personal. I samarbete med CLL (Centret för livslångt lärande vid Åbo Akademi) har kommunen ordnat skolningar och projekt som *Starkare tillsammans* och mentorsutbildning.

Speciellt mentorskapet ser ledarna som ett bra verktyg för en ökad hållbarhet. Tanken med mentorskapet är att träffas och diskutera i mindre grupp. Träffarna utgår från vad deltagarna vill samtala kring och mentorns roll är att lyssna och stödja i diskussionen.

Så har vi har ju också börjat på med mentorsgrupper för småbarnspedagogikens personal. Det är ju också ett verktyg för att de ska må bra, att man har gett den här möjligheten. Det är inte bara för lärare utan också för barnskötare och assistenter. Det är flera som har varit med i år och de har tyckt att det har varit väldigt positivt. (R5)

Trots att ledarna ser positivt på att det satsas på fortbildning och utvecklingsprojekt uttryckte de även en oro över att det finns risker med att det kan gå för snabbt och bli allt för mycket på samma gång. Risken blir då att ny kunskap och nya arbetssätt inte hinner implementeras i verksamheten och det kan leda till att arbetet känns splittrat och personalens ork och motivation försämras.

Så kommer det hela tiden nya saker och projektet, det är ju en oändlig ström. Det är lätt från ledningen och från bildningen att man blir ivrig över något projekt. Så ska det drivas igenom, sen så slutförs det inte alltid ens. Det blir en ständig input på personalen.
(R4)

Flera ledare uppskattar att kommunen på olika nivåer satsar på personalens välmående och utveckling. Ett konkret exempel är klädförmånen som direkt tillfaller den enskilda arbetstagaren inom småbarnspedagogiken.

Bara sådana där småsaker som kommunen nu har gått in för. En liten sak som en klädpeng till personalen tycker jag är jättebra! Det är ju en liten kick i vardagen att få en jacka eller byxor. Jag tror mycket på sådana där småsaker! Det är viktigt att alla, både ledare och de som jobbar på dagis att de känner sig viktiga och sedda. (R3)

För ledarnas del har kommunen varit tillmötesgående och gett möjlighet att delvis kunna arbeta på distans när arbetet tillåter det. Det här gäller främst de administrativa ledarna eftersom de pedagogiska ledarna mestadels arbetar ute på fältet. Även möjligheten att arbeta deltid har varit uppskattad och tagits till vara av flera ledarna som ett verktyg för bättre ork och välmående. I många av respondent svaren framgår att just flexibiliteten och möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation har en stor inverkan på arbetsmotivation och mående. Att uppleva att ledningen är tillmötesgående, lyssnar till deras behov och visar tillit till deras val upplevs betydelsefullt.

Sedan framkom det att det saknas konkreta planer och verktyg vid ledarväxling. Respondenterna har olika erfarenheter av ledarbyten, men i stort beskriver alla att det inte finns några klara beskrivningar för hur ledarbyten skall genomföras. Ofta har det handlat om en kort, introduktion i arbetet av den föregående förmannen. Ansvar för att söka information och stöd har ofta fallit på den nya ledaren. Samtidigt som ledarna uppger avsaknaden av plan, uppger de att de kollegialt försöker hjälpa och stöda varandra.

Nu hade jag turen att hon som var före mig stannade lite längre och körde in mig väldigt bra och jag kan ringa åt henne när jag behöver och allt det här, men jag vet en annan som kom ny och blev ganska slängd in i det hela. Så där är nog något som skulle kunna utvecklas lite. Man kanske kunde ha en vecka eller så, som man får följa ledaren som har varit före, så man verkligen vet vad man sätter sig in i. (R3)

När det gäller projektet med delat ledarskap skiljer sig upplevelsen av hur introduktionen i arbetet skett. Här berättar respondenterna att det från projektets start har satsats mycket tid på handledning och stöd för att komma in i de nya ledarskapsrollerna. Ledarna beskriver att ledningen aktivt stöttat deltagarna i projektet och det har regelbundet ordnats tillfällen för diskussion, utvärdering och utveckling.

Flera ledare lyfter fram att det känts bra de gånger de upplevt att ledningen lyssnat till deras utmaningar och tagit dem på allvar, genom att ge eller skapa verktyg som hjälpt dem. Bland annat nämndes att projektet med ett funktionellt delat ledarskap kommit i gång efter att det från ledarhåll lyfts fram en oro kring hög arbetsbelastning och brist på tid för det pedagogiska ledarskapet.

Sammanfattningsvis förmedlar ledarnas svar att de organisatoriska verktygen ger riktlinjer och resurser för att arbeta hållbart. Specifikt lyfter respondenterna fram projektet med det delade ledarskapet som ett nytt verktyg för att minska arbetsbördan och stärka den pedagogiska delen av ledarskapet.

4.3.2. Verktyg på kollegial nivå

Samtliga ledare ser kollegorna som ett verktyg för ökad hållbarhet. Ledarna beskrev att de upplever att de har kollegor som de lätt kan kontakta vid behov. Den spontana kontakten sker oftast via telefonsamtal, sms eller mejl, men de uppgav även WhatsApp-grupper, mötestillfällen och andra tillfällen då ledarna träffades. Det framkom tydligt under intervjuerna att man gärna hjälper sina kollegor i olika situationer och att man även känner att man med låg tröskel kan vända sig till en kollega när man har behov av hjälp och stöd.

Jag har jättebra stöd i mina kolleger, det tycker jag. Jag ha fått ring hur många som helst och de har hjälpt mig, så på det viset tycker jag att jag har väldigt bra stöd. (R3)

Vi hjälps ju nog åt, man får ju ringa och fråga om det är något som är oklart. Och det gäller det ju inte bara de som är ny. Sen så bollar vi och stöder varandra på det viset. (R4)

Vi har ett gott team, det är ett så otroligt bra ledarskap i kommunen. Det är inga konflikter, utan väldigt stöttande. Vi har varandra! (R6)

Ett flertal ledare konstaterade att man i en ledande roll kan känna sig ensam och att det därför är viktigt med det kollegiala stödet, någon att dela tankar och upplevelser med.

Man blir ju ganska ensam då man jobbar så som jag, så att ha någon att bolla med och diskutera med tror jag ju på. (R3)

Det finns en skillnad mellan de ledare som arbetar ensamma och de ledare som arbetar tillsammans med en annan ledare i ett funktionellt delat ledarskap. Samtidigt som det framkom att det krävs en hel del anpassning och arbete för att få ett delat ledarskap att fungera uppgav ledare som arbetar i ett delat ledarskap att de uppskattar högt möjligheten att kunna dela på arbetsuppgifterna och ha en kollega.

Det här att vi kan stöda varandra, liksom lassa av och bolla problemen känns nog jättebra, för jag är inte ensam. Jag ser nog det som ett jättestort plus. Tidigare i min ledarroll, så visst har man haft ledarstöd av andra. Man har fått vända sig och fundera och ställa frågor och så där, nog har vi ju haft dialog tidigare också, men nu är det ju på ett annat sätt då man faktiskt sköter om samma område och man kan dela problemen helt öppet mellan varandra. (R5)

En ledare svarade på frågan ”Vad upplever du som positivt i ditt arbete? Vad ger glädje och energi? med ”Nå, det är nog det att jag har fått en kollega! Faktiskt! För man har nog varit väldigt ensam.” (R4). Vilket visar på vikten av den sociala gemenskapen i ledarskapet.

Sammanfattningsvis visar ledarnas svar på att de kollegiala verktygen handlar om att det finns hjälp till att hantera utmaningar i arbetet och möjligheter att dela sina egna och andras erfarenheter. Det finns även en socialgemenskap, som ger en känslan av samhörighet och delaktighet vilket bidrar till ett högre välmående bland ledarna.

4.3.3. *Verktyg på personlig nivå*

Bland de personliga verktygen nämner ledarna yrkeskompetens och erfarenhet. Genom många års erfarenhet av arbete inom småbarnspedagogiken och även livserfarenhet upplevde flera ledare att de blivit tryggare i sin ledarroll. En ledare berättade att hen numera kände sig säker på sin kunskap och därför kan ge personalen mer trygghet. En annan ledare beskrev att många av de administrativa arbetsmoment går lättare med åren vilket gör att det inte tar lika mycket energi.

Ett verktyg är ju också, måste jag säga, att jag jobbat länge. Det är ganska skönt att åldern också är en styrka. Skulle jag vara ny, nu, och jobba i den här rollen så skulle det ju nog vara väldigt utmanande och tufft. Sen, att få sätta sig ner och ge idéer, få tömma av sina egna erfarenheter och funderingar. Så där känner jag nog styrkan i att man jobbat länge i barngrupp, åtminstone ännu har jag ju det nära, att det här hur man faktiskt jobbar i verkligheten. (R5)

Något som även lyftes fram var att synen på självledarskap som ett verktyg för hållbarhet utvecklats med längre livserfarenhet. Flera ledare påtalar att de har en bättre självmedveten och kan bättre sätta sig själv och sina behov i relation till sitt arbete. De upplevde en ökad medveten om sina egna resurser.

Sen att börja inse vad jag orkar med och vad jag vill orka med! Ska vi säga, man orkar ju bättre nu när man kan lite prioritera.”. (R4)

Ledarna beskriver även hur personliga styrkor och egenskaper fungerar som verktyg i ett hållbart ledarskap. Här framkom förmågor som att känna empati, vara lyhörd och visa respekt som betydelsefulla. Även ett eget genuint engagemang lyftes fram. Flera uttryckte även vikten av att ge av sin tid och var närvarande i stunden.

Ett verktyg är väl att vi tar oss tid att vara ute och lyssna på och möta personalen. Just det där att möta och se dem i verksamheten och bolla deras tankar. (R5)

En ledare poängterade att alla ledare har olika personligheter och olika sätt att leda och att det därför är viktigt att de individuella kompetenserna värdesätts och att det ges möjlighet att utvecklas. En annan ledare var inne på samma linje och beskrev hur olika ledares kompetenser kan tas tillvara och komplettera varandra om möjlighet ges:

Jag är nog mera för deadlines och hon är nog den här pedagogen ut i fingerspetsarna... så vi kompletterar varandra på det viset. ”(R4).

Några respondenter poängterade betydelsen av att själv som ledare reflektera över det egna ledarskapet och aktivt arbeta utifrån sina egna och personalens behov. Det framkom även en önskan om att det inom kommunen kunde satsas på ledarskap och ledarskapsutveckling, för att kunna utveckla sig själv som ledare och stärka kvaliteten på ledarskapet.

Någonting som jag tycker är jätteviktigt är att fundera kring är hur är vi som ledare? Hur är mitt personliga ledarskap? Får personalen det de behöver? De här frågorna tycker jag är jätteviktiga och det här skulle jag vilja att vi skulle jobba på mer. (R6)

Sammanfattningsvis lyfter ledarna fram att yrkeskompetens och erfarenhet upplevs som betydelsefulla verktyg för att bli en tryggare ledare. Genom många års erfarenhet av arbete inom småbarnspedagogiken och även livserfarenhet upplevde flera ledare att de blivit tryggare i sin ledarroll. De beskriver också hur personliga styrkor och egenskaper fungerar som verktyg i ett hållbart ledarskap. Här framkom förmågor som att känna empati, vara lyhörd och visa respekt som betydelsefulla. Även ett eget genuint engagemang lyftes fram. Flera uttryckte även vikten av att ge av sin tid och var närvarande i stunden.

5. Sammanfattande diskussion

I detta avslutande kapitel diskuterar jag först val av metoder i relation till tidigare forskning. Jag kommer att ta upp valet av forskningsansats, materialinsamlingsmetoden, studiens trovärdighet, tillförlitlighet och etiska aspekter samt olika avvägningar som gjorts under studiens gång. Därefter går jag in på resultatdiskussionen utgående från syfte och forskningsfrågor. Slutligen ges en sammanfattning av studien och förslag på fortsatt forskning.

5.1. Metoddiskussion

Studien utgår från kvalitativ forskning med en hermeneutisk ansats. Valet gjordes utgående från studien syfte och forskningsfrågor. Bell och Waters (2016) beskriver att den kvalitativa forskningen bygger på ett intresse att få en insikt i hur människor ser på sin värld och Fejes och Thornberg (2019) tar upp att tolkningar kring fenomen görs på ett djupare plan i den kvalitativa forskningen. Enligt Denscombe (2021) har den kvalitativa studien ofta ett färre antal respondenter och forskaren har en större närvaro i forskningen. Utifrån dessa aspekter ser jag den kvalitativa forskningsmetoden som ett naturligt val för min studie, eftersom den har stött mitt intresse att få en djupare förståelse för föreståndarnas syn på hållbart ledarskap ur deras personliga perspektiv.

Forskningsansatsen var till en början inte helt klar, valet låg mellan den fenomenografiska och den hermeneutiska ansatsen. Enligt Fejes och Thornberg (2019) bör man välja forskningsansats utgående från syftet med studien och det fenomen som ska undersökas. Dimenäs (2020) förklarar att fenomenografin utgår från hur människor uppfattar olika fenomen medan den hermeneutiska ansatsen handlar om att tolka och få en förståelse kring ett fenomen. Jag upplevde att den hermeneutiska ansatsen var mer lämplig utgående från mitt syfte och att den gav mig större möjlighet för egna tolkningar och en djupare förståelse i ämnet. Den hermeneutiska forskningsprocess beskrivs som en spiral där kunskap ger möjlighet till tolkning som i sin tur ger ny kunskap och nya möjligheter till tolkning och allt eftersom fördjupas kunskapen kring fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2014; Jacobsson & Skansholm, 2019). Valet av ansats visade sig vara lämplig, den gav mig möjlighet att hitta detaljer och från dessa skapa nya helheter.

Min tanke var att intervjua 5–8 föreståndare. Det blev slutligen sex respondenter. Efter att jag intervjuat dessa sex personer upplevde jag att jag fått tillräckligt med material för min studie. Transkriberingen och den första analysen i samband med intervjun var tidskrävande, så

även med tanke på det kändes antalet respondenter passande utgående från studiens omfattning. Alla informanter var öppna med att dela med sig av sina tankar och erfarenheter så det blev givande och informativa intervjudiskussioner.

Genom valet att göra intervjuer upplevde jag att jag kom närmare mina respondenter och fick en djupare och mer nyanserad bild av deras upplevelser, tankar och åsikter, vilket är förenligt med valet av materialinsamlingsmetod (jfr. Alvehus, 2013). Eftersom jag gjorde de flesta intervjuerna på distans via videokonferens tjänsten Zoom försvann en del av den personliga kontakten som man får när man träffas fysiskt. Samtidigt stärktes närvaron i samtalet när det fanns färre saker runt omkring som tog uppmärksamhet. För att minska risken för feltolkningar frågade jag upp och ställde följdfrågor kring saker som jag var osäker kring vad respondenten ville förmedla. Att hålla intervjuerna på distans fungerade inte helt felfritt och en intervju måste flyttas fram eftersom uppkopplingen till nätet inte fungerade. Under ett par intervjuer bröts både bild och ljud några gånger. Det här påverkade intervjun och gjorde att fokuset gick förlorat ett par gånger både för mig och respondenten. Så här handlade det om en avvägning mellan att genomföra intervjuerna fysiskt på plats eller på distans. Jag valde att låta respondenterna välja eftersom jag upplevde att distansintervjuer kan upplevas smidigare och ge en lägre tröskel till att delta i studien.

En alternativ metod för materialinsamling i min studie hade varit att utföra en enkätstudie med ett större antal respondenter. En fördel med det hade varit att studien hade fått en större bredd och mindre risk att påverka eller leda respondenternas svar. Med ett högre antal respondenter från ett större geografiskt område skulle även möjligheten till anonymitet för respondenterna stärkts. Vid en enkätstudie får alla respondenter exakt samma frågor att besvara vilket kan förenkla analyskedet. Nackdelen med enkäter enligt Bell och Waters (2016) är att svaren kan sakna djup och att det inte finns möjlighet att öppna upp och ställa följdfrågor. Vid materialinsamling via enkät förlorar man även den extra dimensionen som kroppsspråk, pauser och tonändringar ger när man skall uppfatta och tolka det som respondenten vill förmedla. Jag såg därför att de fördelar som intervjun gav var mer förenliga med både syftet med studien och mina metodval.

Under intervjuerna utgick jag från intervjuguiden, vilket gav en bra struktur att följa. De semistrukturerade frågorna i intervjuguiden öppnade upp för respondenterna att berätta mera fritt och ingående, samtidigt som det gav möjlighet för mig att kunna ta vara på något som respondenten förmedlade genom att ställa följdfrågor. Eftersom utrymmet för respondenterna att svara var stort gjorde det att jag inte exakt kunde följa ordningsföljden på frågorna i guiden

utan de vävdes under en del intervjuar in i varandra, vilket gjorde bearbetning av materialet mera krävande.

Genom mitt val att ljudinspela intervjuerna upplevde jag att jag kunde ha fokus på respondenten och en större närvaro i samtalet. Enligt Trost (2010) är fördelarna med att använda ljudinspelning att intervjuaren inte behöver koncentrera sig på att anteckna och att man kan gå tillbaka och lyssna på hela intervjun, vilket säkrar att information inte går förlorad och stärker trovärdigheten för resultaten. Jag ljudinspelade även in den ena pilotintervjun för att försäkra mig om att tekniken fungerade, vilket gjorde mig tryggare under intervjuerna.

Jag har strävat till att tolka det som respondenterna uttryckt så sanningsenligt som möjligt, men det finns alltid en risk för feltolkning. Vid transkriberingen lyssnade jag därför upprepade gånger för att uppfatta nyanser och undermeningar i det som respondenterna sade. Ljudkvaliteten på de inspelade intervjuerna var mestadels bra men ställvis kunde det vara svårt att höra, exempelvis i de fall där respondenten pratade med lägre röst eller det förekom bakgrundsljud. Sedan vid analys av den transkriberade texten gick jag emellanåt tillbaka till ljudinspelningen för att kunna tolka så sanningsenligt som möjligt. Jag upplevde, när jag lyssnade igenom de inspelade intervjuerna, att det fanns gånger då jag missat att följa upp respondentens antydningar eller för snabbt ställt följande fråga. Samtidigt kunde jag konstatera att mina intervjufärdigheter utvecklades från den första intervju till den sista. Bland annat förbättrades min förmåga att följa upp respondenternas svar och låta det uppstå tystnader under intervjuerna under studiens gång. Denscombe (2021) konstaterar att intervjuare behöver träna på sina intervjufärdigheter för att kunna få så bra svar som möjligt från respondenterna i enlighet med forskningens syfte.

Tillförlitligheten i studien ligger i att jag under hela processen arbetat systematiskt och noggrant. För att visa på en transparens har varje steg dokumenterats, vilket enligt Jacobsson och Skansholm (2019) är av betydelse för att läsaren skall få en klar insikt i hur val och överväganden gjorts. Jag har gjort kritiska val kring forskningsinstrument och teorier som forskningen grundar sig på. Materialinsamlingen har varit särskilt viktig och mycket tid har ägnats åt att formulera frågor till intervjuguiden och efterarbete med transkribering och analys. Jag har känt ett stort ansvar för att tolka respondenterna sanningsenligt. Vid resultatredovisningen har jag bestyrkt trovärdigheten genom att citera respondenterna. Trots systematisk noggrannhet är det svårt att säkerställa att undersökningen skulle ge samma resultat vid ett senare tillfälle eftersom respondenterna svarade utgår från erfarenheter och tankar de hade vid intervjutillfället. Trost (2010) förklarar att människan inte är statisk, utan att det sker

en ständig utveckling genom nya upplevelser och erfarenheter. Detta visar att om samma intervjufrågor ställs till samma respondenter vid ett senare tillfälle kan svaren vara annorlunda.

Under hela forskningsprocessen har jag satt stor vikt på att följa de forskningsetiska principerna (Forskningsetiska delegationen, 2021). Respondenterna har informerats både skriftligt och muntligt om forskningens etiska aspekter och delgett sitt samtycke via samtyckesblankett (se bilaga 2). Under intervjutillfället informerade jag respondenterna om konfidentialitet och deras rätt att när som helst under studiens gång avbryta sitt deltagande. När jag genomförde studien upplevde jag att de etiska aspekterna var speciellt utmanande. En utmaning var att alla respondenter arbetade inom samma kommun, vilket gjorde det svårare att säkerställa respondenternas anonymitet. Jag gjorde noggranna övervägningar när jag citerade och lyfte fram respondenternas svar för att balansera att deras åsikter och upplevelser kom fram samtidigt som jag värnade om deras anonymitet. Enligt Kvale och Brinkman (2014) innebär en intervjustudie att forskaren ständigt måste hantera etiska dilemman. När forskaren rapporterar sina resultat är det viktigt att respondenternas anonymitet säkerställs och att man beaktar hur publiceringen kan påverka respondenterna själva eller den grupp de representerar.

5.2. Resultatdiskussion

Resultatdiskussionen är indelad i två avsnitt utgående från studiens forskningsfrågor. I det första avsnittet diskuteras resultat till den första forskningsfrågan, som handlar om föreståndarnas syn på hållbart ledarskap. I det andra avsnittet diskuteras den andra forskningsfrågan som berör vilka verktyg som används för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap.

5.2.1. Hållbart ledarskap ur ett föreståndarperspektiv

I min första fråga “Vilken syn har föreståndare på hållbart ledarskap?” ville jag få en bild av hur föreståndare ser på hållbarhet och deras tankar kring att arbeta hållbart som ledare inom småbarnspedagogik. Tidigare forskning visar att innebörden av begreppet hållbarhet kan vara oklar hos personal inom småbarnspedagogik (Furu m.fl., 2018), men i denna studie tolkar jag att alla respondenterna har en insikt i begreppet, om än varierande. Utgående från de tre hållbarhetsbegreppen; ekologisk-, ekonomisk- och social hållbarhet (Bergman & Klefsjö, 2021), framgår det att majoriteten av respondenterna förknippar hållbarhet med välmående och ork. Flera ledare lyfter fram att man inom kommunen aktivt arbetar med ökat välmående och

nämner bland annat mentorskurskurser, projektet med delat ledarskap och ledarskapsfortbildning, vilket stöder att respondenterna förknippar hållbarhet med social hållbarhet. Respondenternas svar överensstämmer med Soukainen och Fonséns (2018) forskning som visar att föreståndare främst lyfter upp de mänskliga och sociala dimensionerna vid hållbart ledarskapsarbete. Ledarnas svar på hur de ser på hållbart ledarskap kunde delas in i fyra teman; välmående, stöd, struktur och personligt ledarskap. Jag upplever att de fyra områdena bildar en helhet där de både kompletterar och stöder varandra. Det går att se samband mellan resultatet och Hargreaves och Finks (2009) sju hållbarhetsprinciper samt tidigare forskning kring ledarskap inom småbarnspedagogik (jfr. Parrila & Fonsén, 2016; jfr. Fonsén & Soukainen, 2019).

Temat välmående berör respondenternas tankar om social hållbarhet. Jag tolkar att respondenterna ser allas välmående och ork som ett mål för det hållbara ledarskapet, men att de även upplever att det finns många utmaningar i dagsläget. De beskriver en oro för ett allt högre arbetstempo, ständig utveckling, ökad trötthet och personalkonflikter. Det här är samma områden som diskuteras inom småbarnspedagogiken idag och där man är medveten om att det behövs förändringsarbete för att kunna skapa bättre förutsättningar för personalen och en högkvalitativ verksamhet (Hjelt & Karila, 2021; Siippainen m.fl., 2021). Samtidigt som ledarna beskriver utmaningar ger de även förslag till hur man kan arbeta för ett bättre välmående. Jag tolkar deras svar som att de ser positiva möjligheter i att arbeta för ökat välmående och även eget ansvar som ledare, vilket kan kopplas ihop med Clarke (2018) och Fonsén och Soukainens (2019) tankar om ett relationellt ledarskap som bygger på självledarskap, tillit och kommunikation.

Under temat stöd framkommer det hur viktigt det kollegiala stödet är för ledarna och att de även upplever att de har ett kollegialt stöd. Resultatet i studien är i linje med en undersökning av Utbildningsstyrelsen m.fl. (Sivista, 2020) där det framgår att ledare inom bildningsväsendet upplever störst stöd från kollegor i samma position och från personalen. I mina respondentsvar lyfts även betydelsen av förmannens stöd. I studien framkommer det att ledarna upplevde olika behov av stöd från förman och ledning. Det är möjligt att de olika stödbehoven har en koppling till hur länge respondenten har arbetat i ledarroll. Enligt Siipainen m.fl. (2021) kan det påvisas att de ledare som har minst arbetslivserfarenhet är i störst behov av stöd och handledning. Förutom behovet av en närvarande förman lyfter Siipainen m.fl. (2021) även fram vikten i att stötta och engagera nya ledare genom att ordna arbetshandledning, kollegialt stöd och utveckla mentorskap. Ser jag till den kommun där jag gjorde min studie så kan jag se att de har satsat

både på mentorskap och arbetshandledning, vilket jag tolkar som att de aktivt arbetar med personalens välmående och hållbarhet.

Många ledare beskriver en ensamhet i rollen som mellanchef. Hjelt och Karila (2021) uttrycker att många ledare upplever ledarrollen som ensam och ser det kollegiala stödet som en resurs för eget ledarskap. Det delade ledarskapet kan vara ett sätt att komma från känslan av ensamhet vilket även framkommer i mina resultat där ledare som arbetar i ett delat ledarskap poängterar det positiva i att ha en kollega. Samtidigt kräver ett delat ledarskap mycket och det finns risker om samarbetet mellan ledarna inte fungerar (Thylefors, 2022). Att dela ett ledarskap är inte heller möjligt på alla verksamhetsställen utan det krävs tillgång till olika former av kollegialt stöd för att hitta stöd till ledarna.

Riddersporre (2019c) talar om att en organisation behöver en stabil grundstruktur som tål förändring och belastning. I min studie påpekar ledarna behovet av tydligt formulerade arbetsuppgifter som är möjliga att förverkliga. Resultatet går att koppla till Siipainen m.fl. (2021) som säger att det på grund av alla förändringar som sker finns ett stort behov av att diskutera vad som ska ingå i föreståndarnas arbetsbeskrivning och om det finns möjlighet att omorganisera sådana uppgifter som inte kräver ledarkunskap. Intressant här är att situationen för de pedagogiska ledarna ser annorlunda ut jämfört med andra föreståndare. De pedagogiska ledarna arbetar mer långsiktigt och har färre arbetsuppgifter som ska utföras under tidspress. Skillnaden kommer även fram i min studie där de pedagogiska ledarna beskrev en annan arbetsstruktur än de administrativa. De ledare som hade både administrativa och pedagogiska uppgifter beskrev oftare en splittring i arbetsuppgifterna medan de pedagogiska mer lyfte fram flexibilitet i arbetsuppgifterna.

Alla ledare är överens om vikten av tillgänglighet, både den egna och ledningens tillgänglighet. Sedan skiljer sig tankarna kring behovet av att vara fysiskt närvarande ledare. Här uttrycker Riddersporre (2019c) att en del av ledarens arbete handlar om att skapa relationer och få en inblick i och kunskap om verksamheten, vilket förutsätter att ledaren är fysiskt närvarande. På så sätt kan ledaren bättre stödja personalen och leda den pedagogiska verksamheten. I min studie framkommer även behovet av ett pedagogiskt stöd för personalen och betydelsen av en närvarande ledare som deltar i verksamheten och har fokus på personalen, vilket stöder tanken om pedagogiskt ledarskap som ett verktyg för ökad hållbarhet (jfr. Törnsén & Ärlestig, 2018; Fonsén & Parrila, 2016). Samtidigt behöver personalen stärkas i sitt självledarskap för att arbeta mer självständigt utan behov av en ständigt närvarande ledare. För att uppnå detta behöver det byggas upp en bra kommunikation och en tillit från bägge håll (jfr. Clarke, 2018; Aspelin & Persson, 2011).

Resultatet visar att det personliga ledarskapet är en del av det hållbara ledarskapet. Ledarna beskriver en stark ansvarskänsla samt önskan att finnas där för sin personal, ett resultat som styrks av Franzén och Hjalmar (2019) som uttrycker att föreståndare ofta ställer höga krav på sig själva och känner ansvar att både sköta de administrativa arbetsuppgifterna och värnar om personalens välmående och trivsel. Är arbetsbelastningen stor och kraven för höga finns det större risk för utmattning, vilket framgått i flera undersökningar och studier (jfr. Siipainen m.fl., 2021; Sarpila, 2022; Hjelt & Karila, 2021; OAJ, 2017).

5.2.2. *Verktyg för ett hållbart ledarskap*

Min andra forskningsfråga ”*Vilka verktyg används för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap?*” var riktad för att undersöka arbetet med hållbarhet ledarskap på ett mer konkret plan. Här var jag intresserad av att söka svar på vilka hjälpmedel och resurser som ledare ute på fältet upplever att det har för att arbeta hållbart, men även upptäcka områden där det finns utvecklingsmöjligheter för en ökad hållbarhet i ledarskapet.

Resultat färgades av ledarnas intresse för delat ledarskap. Jag tolkar att majoriteten av ledarna ser det funktionellt delade ledarskapet som ett viktigt verktyg för ökad hållbarhet i flera avseenden; att stödja och arbeta långsiktigt med personalens välmående, att avlasta ledarens arbetsbörda och att stärka kvaliteten i den pedagogiska verksamheten. Den pedagogiska ledarens roll ses som betydelsefull vilket kan kopplas ihop med Keski-Rauskaa m.fl. :s (2016) diskussion kring behovet av det pedagogiska ledarskapet för en högkvalitativ småbarnspedagogik. Det som väcker tanke kring det funktionellt delade ledarskapet är att det bygger på större enheter. Det här går dåligt ihop med att enheter för småbarnspedagogik ska vara hanterbara och möjliggöra ett högkvalitativt ledarskap. Siipainen m.fl. (2021) uppger att det vid ledarutvärderingar framkommer att ledare för mindre dagvårdsenheter är mera positiva till sin arbetsmängd än ledare på större enheter. Vid större enheter blir därför behovet av ändrade ledarstrukturer viktiga för att bibehålla kvaliteten och hållbarheten. Fonsén m.fl. (2022) är inne på samma linje och förklarar att det idag finns en utvecklingstrend att slå ihop mindre enheter till större center. Sen kvarstår det att se om utvecklingen mot större lärcentra stärker en hållbar och kvalitativ småbarnspedagogik.

Ledarna upplever att kommunen har en bred satsning på ökat välmående och att skapa redskap för att stärka möjligheten att arbeta hållbart. Samtidigt som de ser positivt på kommunens satsningar uttryckte de att det behövs tid att implementera nya saker och sker det för mycket i för snabb takt finns det risk för utmattning och lägre arbetsmotivation. Resultatet stämmer överens med Hargreaves och Finks (2009) påpekande att förändringsarbete behöver

få gå långsamt och ta tid. Utvecklingsarbete innefattar att motivera och involvera personalen för att kunna arbeta mot samma långsiktiga mål.

Ett framträdande resultat var behovet av konkreta planer vid ledarbyten och vid ledarens frånvaro, vilket kan kopplas till Hargreaves och Finks (2009) förklaring om behovet av utarbetade planer för kontinuitet i ledarskap. Resultatet kan även sättas i relation till Thylefors (2022) beskrivning av att ledare ofta upplever att de känner att de har ett ansvar att vara tillgängliga även när de är lediga eller sjuka. De respondenter som hade en kollega upplevde att de med bättre samvete kunde vara borta eftersom de visste att det fanns en ledare på plats, vilket stöds av Thylefors (2022) som menar att en av fördelarna med ett delat ledarskap är att man kan avlasta varandra vid frånvaro.

Gemensamt för respondenterna är att de upplever en styrka i att ledararbetet är mångsidigt och flexibelt. Samtidigt uppgav de en stor ansvarskänsla i att hinna med sina arbetsuppgifter och känna att de gör ett gott arbete. Jag tolkar i deras svar att de önskar tillit från ledningen att kunna ansvara och planera sina dagar självständigt, men även att arbetsmängden skall vara rimlig så att det finns tid att arbeta för en hög kvalitet. Resultatet kan ses lika med Siippainen m.fl. (2021) där det konstateras att ledare uttrycker att de har en stor arbetsmängd samtidigt som de betonar att de uppskattar flexibilitet och frihet i sitt arbete. Det här stämmer även överens med Riddersporres (2019c) beskrivning att det i ledarskap behövs ramar att följa men även utrymme för de egna behoven.

En viktig förutsättning för all verksamhet är att det finns en struktur som både ger stöd och möjliggör utveckling, men ingen har sagt att den måste se likadan ut. När det gäller att strukturera den egen verksamhet gäller det att utgå från sina egna behov av ordning och begriplighet, inom de ramar som finns. (Riddersporre, 2019c, s. 154)

En tanke som väckts hos mig under intervjuerna är vikten av eget engagemang. Ledarna som deltar i projektet med delat ledarskap är engagerade och visar en tro på att det är något långsiktigt och hållbart de arbetar för. Jag tolkar det som att även om förändring kan vara arbetsam upplevs den som positiv om den känns meningsfull och man har möjlighet att vara delaktig och kunna påverka. Detta visar hur viktigt det är att förändring och utveckling sker i samförstånd, mot ett gemensamt mål.

Något som inte framkommer i respondenternas svar är barnens och föräldrarnas delaktighet och engagemang för ökad hållbarhet, vilket Riddersporre (2019c) tar upp som ett steg till hållbart ledarskap. Den fysiska miljöns betydelse nämns inte heller, vilket är en annan aspekt för hållbarhet inom ledarskap enligt Riddersporre (2019c). I stort följer resultaten i

studien mer Hargreaves och Finks principer om hållbarhet än Riddersporres (2019c) steg mot hållbarhet inom småbarnspedagogiken.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att ledarna ser på hållbarhet främst utifrån ett socialt och specifikt ett mänskligt perspektiv. Enligt respondenterna innebär hållbart ledarskap en välmående arbetsplats och ett kollegialt stöd. Det krävs strukturella ramar där arbetsuppgifter och arbetsbelastning är i balans samt en tillit att kunna arbeta utifrån frihet under ansvar. Ledarskapet ska vara personligt med fokus på bemötande, tillit och kommunikation. Slutligen är det viktigt att värna om sina egna resurser som ledare.

5.3. Avslutande reflektion och förslag på fortsatt forskning

Studien utgår från att föreståndarnas arbete i dag är komplext och utmanande. Det finns en oro för att ständiga förändringar och den ökade arbetsbelastningen påverkar ledarnas välmående negativt. Därför bör man se över hur man kan stärka ledarnas resurser och arbeta för en välmående småbarnspedagogik på längre sikt. En stor del av de verktyg som ledarna behöver eller saknar finns på en organisatorisk nivå. Det innebär att kommunen och den högre ledningen har ett stort ansvar för att ge ledarna förutsättningar att arbeta hållbart. För detta krävs en långsiktig och grundlig insats för att skapa goda förhållanden och resurser för hållbarhets arbete. Det kan finnas stora skillnader mellan olika kommuner och daghem beroende på vilka resurser de har tillgång till och vad de prioriterar.

Jag ser att det är av vikt att det ges möjlighet till fortbildning kring hur man kan stärka ledarskap som strävar efter hållbarhet. Samtidigt som fortbildning och ökad kunskap kring hållbart ledarskap är av betydelse måste det finnas en rättvis balans mellan utveckling och arbetsro. Det är inte hållbart att ständigt sträva efter förändring och utveckling utan att ta hänsyn till resurser, tid och ork. Här behöver ledningen vara lyhörd på vad ledarna och personalen uttrycker.

Det är även viktigt att studerande inom småbarnspedagogik får insikt om hållbart ledarskap redan under sin utbildning. Detta hjälper dem att förbereda sig på de utmaningar och möjligheter som kommer med att vara ledare. Genom att lära sig om hållbarhet i sitt yrke får de verktyg och en grund för att arbeta med hållbarhet. De får också insikt i varför det är viktigt att arbeta hållbart och hur det påverkar dem själva och andra. Den kunskapen tar de med sig till sina arbetsplatser och bidrar därmed till en hållbar organisation.

Jag upplever att det finns få studier som har direkt fokuserar på hållbart ledarskap inom småbarnspedagogik. Det finns studier som behandlar andra aspekter av ämnet, exempelvis hur

man leder pedagogiskt hållbart och hur man integrerar hållbarhet i den småbarnspedagogiska verksamheten, men det finns ett kunskapsgap när det gäller hållbart ledarskap. Min studie visar att det finns flera nivåer att arbeta med hållbart ledarskap. Mer forskning behövs för att undersöka hur man kan stärka och arbeta med hållbarhet i ledarskap på både en personlig och en organisatorisk nivå. Ämnet hållbarhet inom småbarnspedagogiskt ledarskap behöver uppmärksammas och forskas vidare kring. För egen del upplever jag att jag i takt med att min kunskap om ämnet har ökat har jag kommit till insikt om hur viktigt ledarskapet är för en välmående och kvalitativ småbarnspedagogik.

I den här studien har haft jag fokus på föreståndarnas syn på hållbart ledarskap i en specifik kommun. Studien skulle kunna kompletteras med en undersökning i samma kommun med fokus på personalen inom småbarnspedagogiken för att undersöka deras syn på hållbart ledarskap inom småbarnspedagogik. En sådan undersökning skulle kunna ge insikt i hur personalen upplever ett delat ledarskap och en pedagogisk ledare. En undersökning kring personalens tankar skulle kunna bidra till en mer heltäckande bild av hur hållbart ledarskap kan främjas inom småbarnspedagogik.

Det kunde även vara värdefullt att göra en bredare undersökning med flera kommuner för att se om det finns skillnader i ledares möjlighet att arbeta hållbart. En sådan undersökning kunde ge insikt i om det finns stora skillnader mellan kommunerna och om det finns behov av nationella riktlinjer för att främja hållbart ledarskap. En sådan undersökning skulle kunna inkludera flera aspekter av hållbart ledarskap, exempelvis personalens engagemang och delaktighet för ökad hållbarhet, betydelsen av den fysiska miljön och möjligheter vid delat ledarskap. Genom att genomföra en sådan undersökning kunde man få en bättre förståelse för de utmaningar och möjligheter som finns när det gäller att främja hållbart ledarskap inom småbarnspedagogik.

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber.
- Aspelin, J. & Persson, S. (2011). *Om relationell pedagogik*. Gleerups.
- Back, T. (2022). *Coronapandemins inverkan på arbetsbelastning och ork hos lärare inom småbarnspedagogik*. Opublicerad kandidatavhandling. Fakulteten för pedagogik- och välfärdsstudier. Åbo Akademi.
- Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5 uppl.). Studentlitteratur.
- Clarke, N. (2018). *Relational leadership: theory, practice and development*. Routledge.
<https://doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4324/9781315620435>
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap -I vardag och förändring*. Högskolan i Borås. https://www.hb.se/globalassets/global/hb---externt/forskning/dellve-2016_1.pdf
- Denscombe, M. (2021). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom Samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Dimenäs, J. (2020). *Vetenskap och beprövad erfarenhet -Forskningsmetodik för förskolläro- och lärarprofessionen*. Liber.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership* 2021, Vol. 17(6), 715–746
<https://doi.org/10.1177/17427150211037809>
- Erlandsson, M. (2019). Pedagogiskt ledarskap i styrdokument, forskning och teori. I Riddersporre, B., & Erlandsson, M. *Pedagogiskt ledarskap i förskolan: handbok för rektorer*. (2 uppl.). Natur & Kultur.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2019). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes & Thornberg (Red). *Handbok i kvalitativ analys*. (3 uppl.). Liber.

- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90–117.
<https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016a). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. I Parrila, S., & Fonsén, E. (red.). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016b). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. I Parrila, S., & Fonsén, E. (red.). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Forskningssetiska delegationen. <https://tenk.fi/sv/forskningsfusk/god-vetenskaplig-praxis-gvp> .
- Furu, A-C., & Heilala, C. (2021). Sustainability education in progress: Practices and pedagogies in Finnish early childhood education and care teaching practice settings. *International journal of early childhood environmental education*, 8(2), 16-29.
<https://naturalstart.org/research/ijecee/volume-8-number-2>
- Furu, A-C., & Valkonen, S. (2021). Gearing up for sustainability education in Finnish early childhood education and care (ECEC): Exploring practices and pedagogies by means of collegial reflection and discussion. *International journal of early childhood environmental education*, 8(2), 30-42. [13].
<https://naturalstart.org/research/ijecee/volume-8-number-2>
- Furu, A-C., Wolff, L-A., & Suomela, L. (2018). Premisser för hållbarhet i den finländska utbildningen av lärare inom småbarnspedagogik: En kritisk granskning av visioner och verklighet. *Utbildning och demokrati: tidskrift för didaktik och utbildningspolitik*, 27(2), 60–80. <https://www.oru.se/globalassets/oru-sv/forskning/forskningsmiljoer/hs/humus/utbildning-och-demokrati/2018/nr-2/furu-wolff--suomela---premiss-er-for-hallbarhet-i-den-finlandska-utbildningen-av-larare-inom-smabarnspedagogik.pdf>
- Gilje, N. (2020). *Hermeneutik som metod: en historisk introduktion*. Daidalos.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership*. International Centre for Educational Change Ontario Institute for Studies in Education /University of Toronto.
https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2009). *Hållbart ledarskap i skolan*. Studentlitteratur.
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 10 (2), 97–119.
<https://journal.fi/jecer/article/view/114158/67357>
- Jacobsson, K., & Skansholm, A. (2019). *Handbok I uppsatsskrivande: för utbildningsvetenskap*. Studentlitteratur.
- Jacquemot, N. (2018). *Självledarskap: konsten att hitta rätt i livet och på jobbet*. Natur & Kultur.
- Jepson Wigg, U. (2019). Att analysera livsberättelser. I Fejes, A., & Thornberg, R. (Red.). *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl.). Liber.
- Karila, K., Alila, K., Penttinen, S., Forss-Pennanen, P., Hjelt, H., Mårtensson, A., Nevanen, S., Niiranen, J-P., Rusi, M., Rutanen, N., & Töytäri, A. (2021). Genomförandeplan för rekommendationerna för utveckling av utbildningarna inom småbarnspedagogik. *Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2021:34*.
- Kasvio, A., & Rääkkönen, T. (2010). *Kohti kestävää työelämää*. Helsinki. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-020-1>
- Keski-Rauskaa, M-L., Fonsén, E., Aronenc, K., & Riekkola, A. (2016). Research on a Joint Leadership Model for Early Childhood Education in Finland. *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti. Journal of Early Childhood Education Research* Volume 5 Issue 2 2016, pp. 310–328. <https://journal.fi/jecer/article/view/114063/67262>
- KT. (11.9.2018). *Behörighetsvillkoren ändras med den nya lagen men arbetsgivaren bestämmer befattningsbeteckningen*. <https://www.kt.fi/sv/anvisningar/akta/lagen-om-smabarnspedagogik-behorighetsvillkoren-personalstrukturen>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Lag om grundläggande utbildning. (628/1998). Finlex.
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1998/19980628#L7P26a>
- Lag om småbarnspedagogik. (540/ 2018). Finlex.
<https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2018/20180540>
- Mellner, C., & Aronsson, G. (2018). Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter. *Socialmedicinsk tidskrift* 2/2018, 164–172.
- OAJ. (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta: päiväkodin johtajat 2017-kysely*.
https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017__kysely_fina1_sivut1.pdf
- Parrila, S., & Fonsén, E. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Riddersporre, B. (2019a). Ett post-heroiskt arbetssätt. I Riddersporre, B., & Erlandsson, M. *Pedagogiskt ledarskap i förskolan: handbok för rektorer*. (2 uppl.). Natur & Kultur.
- Riddersporre, B. (2019b). Kollegiala lärprocesser och personalens kompetensutveckling. I Riddersporre, B., & Erlandsson, M. *Pedagogiskt ledarskap i förskolan: handbok för rektorer*. (2 uppl.). Natur & Kultur.
- Riddersporre, B. (2019c). Så blir det pedagogiska ledarskapet hållbart. I Riddersporre, B., & Erlandsson, M. *Pedagogiskt ledarskap i förskolan: handbok för rektorer*. (2 uppl.). Natur & Kultur.
- Sarpila, J. (24.11.2022). Pedagogiseksi johtajaksi palkattu palkanlaskija. *OAJ-blogi*.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2022/pedagogiseksi-johtajaksi-palkattu-palkanlaskija/>

- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., & Mäkelä, M. (2021). *"Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään": Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. (Julkaisut / Kansallinen koulutuksen arviointikeskus; No. 23:2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. <https://karvi.fi/publication/yhdessa-yritetaan-tehda-parasta-mahdollista-varhaiskasvatusta-ja-laatua-jokaisen-lapsen-paivaan-varhaiskasvatuksen-moninaiset-johtamisrakenteet-ja-johtaminen/>
- Sivista. (2020). *Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuus selvitys 2020*. <https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuus-selvitys-2020/>
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2>
- Soukainen, U., & Fonsén, E. (2018). Will the Leadership Last? Sustainable Leadership in Early Childhood Education. I E. Rogulj, A. Jevtić, & A. Jurčević - Lozančić (Red.), *Early Childhood Relationships: The Foundation for a Sustainable Future: Proceedings, International Scientific and Professional Conference OMEP 2017* (s. 312-329). OMEP Hrvatska. <https://www.helsinki.fi/en/researchgroups/leadership-in-educational-contexts-research-group>
- Thylefors, I. (2022). *Chef och ledarskap inom välfärdssektorn*. (2 uppl.). Natur och kultur.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (omarbetad upplaga). Studentlitteratur.
- Törnsén, M., & Ärlestig, H. (2018). Om ledarskap och pedagogiskt ledarskap. I Törnsén, M., & Ärlestig, H. (Red.). *Ledarskap i centrum*. Gleerups.
- Utbildningsstyrelsen. (15.12.2020). *Ledarna inom bildningsväsendet får stöd i sitt arbete av andra chefskollegor och av personalen*. <https://www.opf.fi/sv/nyheter/2020/ledarna-inom-bildningsvasendet-far-stod-i-sitt-arbete-av-andra-chefskollegor-och-av>

Utbildningsstyrelsen. (2022). *Grunderna för planen för småbarnspedagogik 2022*. Helsingfors:

Utrikesministeriet. (2023). *Agenda 2030 – de globala målen för hållbar utveckling*.

<https://um.fi/agenda-2030-de-globala-malen-for-hallbar-utveckling>

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Westerlund, I. (2019). Hermeneutik. I Fejes & Thornberg (Red). *Handbok i kvalitativ analys*. (3 uppl.). Liber.

Wolff, L-A., & Zilliacus, H. (2021). Pedagogiskt ledarskap och en hållbar skola. Uljens, M., & Smeds-Nylund, A-S. (Red.) *Pedagogiskt ledarskap och skolutveckling*. Studentlitteratur.

Ödman, P-J. (2017). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (3 uppl.) Studentlitteratur.

Bilaga 1: Mejl till föreståndarna

Hej,

Mitt namn är Tina Back och jag studerar till magister inom småbarnspedagogik vid Åbo Akademi. Jag håller som bäst på med min magisteravhandling och söker nu informanter till min undersökning.

Min avhandling har arbetsrubriken ”**Hållbart ledarskap inom småbarnspedagogiken**” och som handledare för magisterarbetet fungerar PeD, docent Ann-Christin Furu. Syftet med studien är att undersöka hur ledare inom småbarnspedagogik ser på hållbart ledarskap och hur de arbetar för ett hållbart ledarskap utgående från sina egna förutsättningar. Jag söker nu ledare inom småbarnspedagogik att intervju om deras tankar kring ledarskap och hur man kan arbeta för ett hållbart ledarskap.

Intervjun sker via Zoom eller genom fysiskt möte, det som passar dig bäst. För intervjun är det bra att reservera ca 45 minuter.

Intervjun kommer att bandas in för att sedan transkriberas och tolkas. Materialet sparas säkert och efter att avhandlingen är klar kommer intervjumaterialet att raderas i sin helhet.

Dina kontaktuppgifter och det insamlade materialet behandlas konfidentiellt. Enhet eller kommun kommer inte att framgå och jag kommer att anonymisera materialet så att personer inte kan identifieras.

Jag hoppas att du har möjlighet att ställa upp på en intervju, dina tankar är värdefulla! Deltagandet i studien är frivilligt och om du så önskar, kan du avbryta deltagandet när helst du vill.

Som bilaga skickar jag med en **samtyckesblankett**. Ifall du redan nu vet att du kan ställa upp för en intervju så kan du samtycka genom att svara på detta mejl.

I annat fall kontaktar jag dig om några dagar på nytt och kollar upp ditt eventuella intresse samt om det är något du funderar över.

Varmt tack på förhand. Vill du veta mera så hör gärna av dig!

Med vänlig hälsning,

Tina Back

Bilaga 2: Samtyckesblankett

SAMTYCKE

Jag samtycker härmed till att intervjun används som underlag för Tina Backs magisteravhandling i pedagogik med inriktning småbarnspedagogik vid Åbo Akademi. Som handledare för magisterarbetet fungerar PeD, docent Ann-Christin Furu.

Magisterarbetets arbetsrubrik är *Hållbart ledarskap inom småbarnspedagogiken*.

Jag är medveten om att intervjun spelas in och lagras säkert medan studien är under arbete, samt raderas efter att studien slutförts. Jag är medveten om att det insamlade forskningsmaterialet behandlas konfidentiellt och att alla uppgifter avidentifieras, så att ingen kan identifieras i rapporteringen av materialet. Jag är också medveten om att jag när som helst under studiens gång har möjlighet att avbryta deltagandet utan konsekvenser.

Datum och ort

Namn och namnförtydligande

Bilaga 3: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Berätta lite om dig själv; utbildningsbakgrund och arbetserfarenhet.
- Hur kommer det sig att du arbetar som föreståndare?
- Antal enheter som du ansvarar för?

Ledarskap

- Din arbetsbeskrivning och dina arbetsuppgifter?
- Pedagogisk ledare/ administrativ ledare? Hur delas din tid mellan administrativa och pedagogiska arbetsuppgifter?
- Vad upplever du som positivt i ditt arbete?
- Vad upplever du som utmanande i ditt arbete?
- Som ledare har du många olika roller. Hur upplever du dessa roller?
- Hurudant stöd upplever du att du har i ditt arbete?
- Delat ledarskap. Delar du ditt ledarskap med någon? Hur/ på vilket sätt och med vem?

Hållbart ledarskap

- Vad innebär ordet hållbarhet för dig?
- Hur ser du på begreppet hållbart ledarskap? Inom småbarnspedagogiken?
- Vilka verktyg används, eller kunde man använda, för att stödja och utveckla ett hållbart ledarskap inom småbarnspedagogiken?
- Hur upplever du att du arbetar, eller kunde arbeta, hållbart? Vad gör, eller kunde göra, ditt ledarskap hållbart?
- Ledarskap kan växla. Upplever du att det finns strategier för att arbeta hållbart vid ledarväxlingar?
- Slutligen, beskriv hur en perfekt arbetsdag skulle se ut för dig. Du får drömma fritt.
- Är det ännu något annat som du vill berätta? Något som känns viktigt som vi inte tagit upp under intervjun?

Tack för medverkan, din tid och att jag fått ta del av dina tankar!