



Pedagogiskt ledarskap och etiska dilemman inom småbarnspedagogiken

Mirjam Kalland, prof. Helsingfors universitet



TEMAN

- Etisk och moralisk stress – vad är det?
- Vad visar forskningen?
- Hur kan man som ledare stöda personalen i att hantera etiska dilemman?





ETISK STRESS I ARBETET

Etisk stress är besläktat med, men inte identiskt med, samvetsstress: samvetsstress kan vara personligt, eller relaterat till en egen subkultur (tex religiös övertygelse), men etisk stress handlar om yrkesetik.

Etiken är "moralens teori" (Armgard 1993) men etik och moral går ofta i praktiken hand i hand, eftersom vårt moraliska handlande styrs av etiken. Begreppen etisk/moralis stress används ofta synonymt.

Etiska dilemman handlar om två etiska system som står i konflikt med varandra, man vet inte hur man ska handla för att handla rätt.

Etisk stress i arbetet kan uppstå ur etiska dilemman, men uppstår ofta då man nog vet hur man ska handla, men hindras av strukturer (brist på tid, arbetskraft, för stora barngrupper, dåligt ledarskap, för mycket "sälä")



Forskning om etisk stress i arbetet

- Utgångspunkten var i vårddyren (Jameton 1993).
- Moralisk stress kan uppstå i situationer där sjukskötaren vet vad som borde göras men olika restriktioner hindrar utförandet av den rätta handlingen. (Jameton, 1993)
- Etiska dilemman kan även handla om situationer där personen *inte vet* vad som vore det rätta handlings sättet (Grönroos m.fl., 2012).
- Huhtala m.fl. (2011) och Heikkilä m.fl. (2023) har kommit fram till att etiska dilemman kan ha en koppling till utbrändhet.
- Paradoxen är att risken ökar då arbetet känns meningsfullt



En hållbar verksamhetskultur och välmående

- En hållbar verksamhetsmiljö är en miljö där man värnar om barnens och personalens välbefinnande, och också om en hållbar framtid enligt FN agendan 2030. Kännetecknas av delaktighet, gott teamarbete, gott pedagogiskt ledarskap.
- I en pilotstudie (n=676)(Heilala et al 2020) fann vi att planer på att byta bransch inom småbarnspedagogik hade samband med upplevd arbetsbörda, och att den största risken fanns bland lärare inom småbarnspedagogik (62%). Motsvarande siffra för socionomer var (54%) och för barnskötare/närvårdare (44%).
- OBS: studien är inte representativ, det är sambanden som är intressanta



Forts...

- Tillfredsställelse med ledarskap och delaktighet hade ett negativt samband med upplevd arbetsbörda (både emotionell och fysisk)
- Upplevelse av delaktighet buffrade för upplevelsen av arbetsbörda, d.v.s. även om jobbet kändes tungt hade man inte planer på att byta bransch ifall man kände att man kunde påverka sitt jobb och kände delaktighet i arbetsgemenskapen.
- I de öppna svaren kunde vi identifiera etisk stress: det stora flertalet älskade sitt jobb, men upplevde det tungt att inte kunna göra jobbet på det sätt som man visste var bäst för barnen.
- I en annan studie gällande lärare fann man en profil som kombinerade engagement-burnout (Salmela-Aro et al 2019), dvs lärare som gillar sitt jobb och är engagerade har större risk för burn-out.



Förekomsten av etisk stress inom småbarnspedagogik i Finland

TABLE 4 Distribution of moral stress in relation to children* in different staff categories

	<i>LOW</i> n (%)	<i>MODERATE</i> n (%)	<i>HIGH</i> n (%)
Practical nurses	19 (19.0)	51 (51.0)	30 (30.0)
Teachers	44 (26.7)	87 (52.7)	34 (20.6)
Leaders/deputy leaders	21 (51.2)	15 (36.6)	5 (12.2)

*The scale for the moral stress in relation to children sum variable was transformed into a categorical scale

Heilala, C., Lundkvist, M., Santavirta, N., & Kalland, M. (2024). The impact of perceived leadership quality, moral stress and participation on turnover intentions in ECEC sector. *Journal of Early Childhood Education Research*



Vad har samband med intentioner att byta bransch?

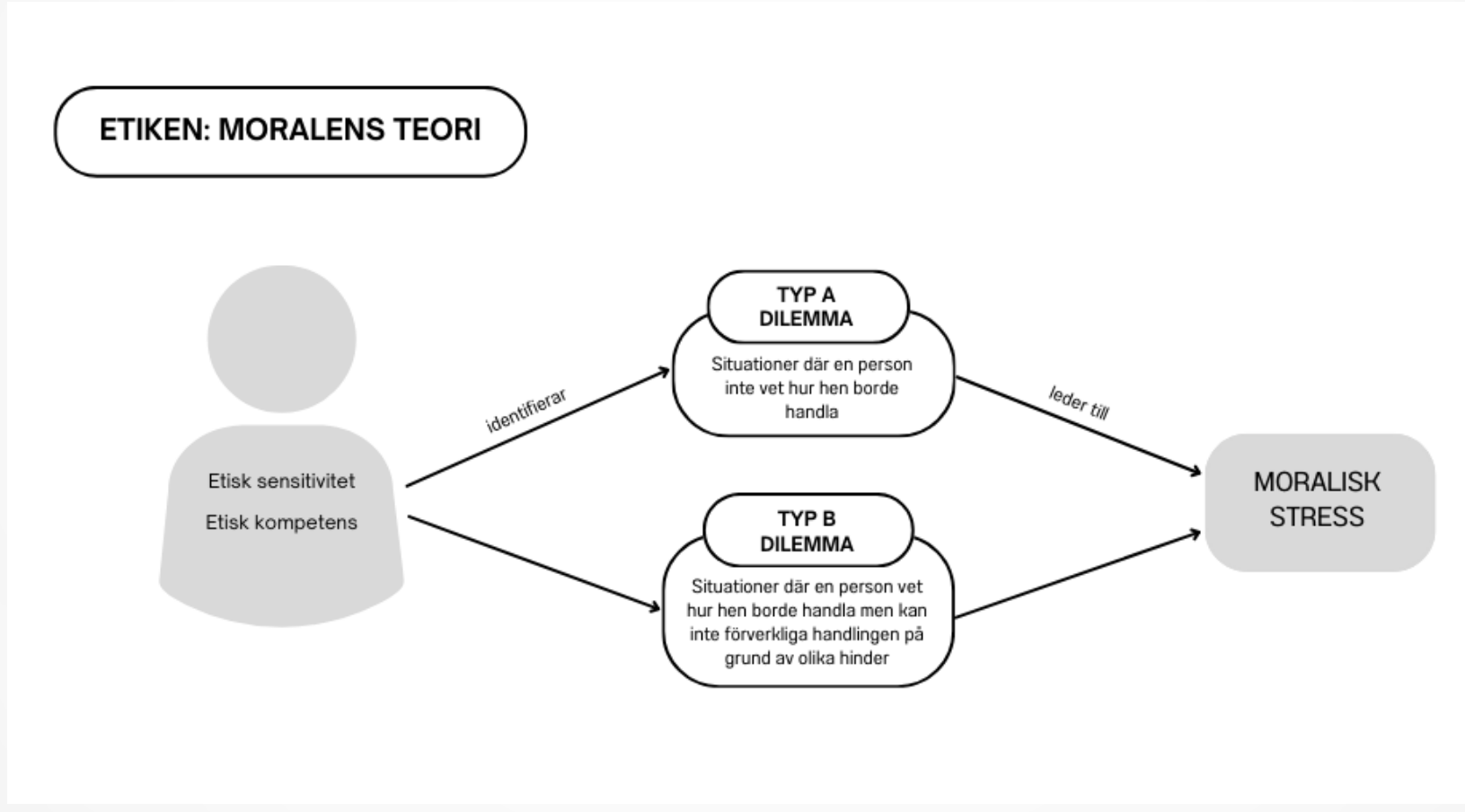
TABLE 5 Multiple linear regression analysis with turnover intentions as the dependent variable

<i>VARIABLES IN MODEL</i>	β	<i>p</i>	<i>Zero-order</i>	<i>Partial</i>	<i>Cohen's f²</i>
Responsible leadership	-.220	<.05	-.372	-.141	.020
Emotional participation	-.267	<.01	-.326	-.150	.023
Meaningfulness	-.424	<.001	-.440	-.193	.040
Moral stress in relation to children	.412	<.001	.474	.231	.056
Lack of time	.325	<.01	.470	.150	.023
Salary satisfaction	-.323	<.001	-.266	-.206	.054

Heilala, C., Lundkvist, M., Santavirta, N., & Kalland, M. (2024). The impact of perceived leadership quality, moral stress and participation on turnover intentions in ECEC sector. *Journal of Early Childhood Education Research*



Olika typer av etisk stress (Salomaa 2024)





ETISK SENSITIVITET

- Etisk sensitivitet handlar om insikt i hurdana konsekvenser ens beslut och handlingar har för barnen/gruppen eller personalen i teamet
- Ronkainen m.fl. (2023) definierar etisk sensitivitet bland lärare bl.a. som inlevelseförmåga och att kunna ta andras känslor i beaktande (detta har samband med mentalisering, som jag återkommer till)



VAD KAN VI LÄRA OSS AV DESSA STUDIER?

- Lärarityrket kännetecknas av att personalen är engagerad
- Det att man älskar sitt jobb skyddar inte mot burnout eller mot intentioner att byta bransch
- Förutsättningen för att känna etisk/moralisk stress är att man upplever att jobbet är meningsfullt och viktigt
- Det som är skyddande är upplevelse av delaktighet och gott ledarskap
- Gott ledarskap kännetecknas av att man främjar delaktighet och medinflytande



ÖPPNA SVAR: ETISK STRESS

I de öppna svaren kunde vi identifiera etisk stress: det stora flertalet älskade sitt jobb, men upplevde det tungt att inte kunna göra jobbet på det sätt som man visste var bäst för barnen.

"[Du] kan inte göra jobbet som du skulle vilja. Det skulle vara underbart om du kunde möta varje barn på ett verkligt individuellt sätt. I en stressfri miljö. Nu måste jag tyvärr ofta arbeta som på ett löpande band, vilket strider mot alla mina egna värderingar. [...] Ibland skulle det vara skönt att gå hem efter en arbetsdag och känna att jag gjorde ett bra jobb. Nuförtiden är det en sällsynt känsla."

– person som funderar på att byta bransch



EXEMPEL PÅ SITUATIONER:

- "händerna räcker inte till", personalbrist, vikariestress
- Tidsbrist, för många olika uppgifter, vad ska prioriteras
- Olika syn på barnets bästa – konflikter med vårdnadshavare eller kolleger
- Hög arbetsmoral, man vill inte lämna kollegerna i sticket
- Krav "uppifrån" som inte egentligen är riktiga eller följer lagen: "situationer där ingen ingriper trots att handlingen till exempel går mot överenskommelser eller regler. Det här kan till exempel handla om att barnen har för långa dagar eller att daghemmets öppettider inte följs" (Salomaa 2024)



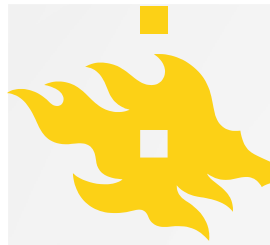
Reaktioner på etisk stress

- Etisk stress är associerat med sekundära psykologiska konsekvenser som utbrändhet, depression och psykisk ohälsa, och, som konstaterats, hög personalomsättning.
- Etisk stress är viktigt att identifiera, och en signal på yrkesetik



Tecken på etisk stress

- Empatitrötthet
- Glidningar i värderingar, känns inte lika viktigt längre (överlevnadsstrategi)
 - Man kan bli sur, arg, irriterad, cynisk
- Kan reagera fysiologiskt med hjärklappning, magont, sömnsvårigheter



HUR KAN MAN HANTERA ETISK STRESS?

1. **Stanna.** Det är lätt att bara rusa på. Stanna upp, ta ett andetag, sov på saken.
2. **Tänk tillsammans med teamet.** Se över situationen. Vad hände, hur reagerade vi och vad blev konsekvenserna?
3. **Orientera er.** Vad finns det handlingsutrymme? Vilka alternativ finns?
4. **Prioritera.** Vad är viktigt? Kalibrera din etiska kompass.
5. **Planera.** Gör en konkret plan tillsammans med teamet hur man kan hantera situationen nästa gång, dela upp ansvaret.





- På den personliga nivån handlar det om att sätta ord på känslan, och lyfta upp den till diskussion. Det handlar också om mod att reagera. Man kan inte alltid tänka i stunden, men viktigt att tänka på saken efteråt, och diskutera fram en lösning med teamet.
- Detta kan underlättas av att närchefen är medveten om och lyfter upp problematiken till något som är tillåtet att tala om och agera på.
- Ledaren kan också vara ”i kläm” mellan kraven ovanifrån och praktiken inom småbarnspedagogik och förskoleundervisning



Ny forskning: Stöd från chefer minskar etisk stress

22 SEPTEMBER 2022 Sjuksköterskor känner sig mindre stressade om de får rätt stöd i organisationen. Närvarande chefer och stöttande kolleger spelar stor roll, visar ny forskning vid Göteborgs universitet.



Färsk rapport som gäller sjukvården

Följande faktorer identifierades:

- Ideologisk samsyn kring uppdraget
- Tydliga strukturer och gemensam strategi
- Adekvat kompetensanvändning och kompetensutveckling
- **Aktivt stödjande ledning**
- Ett samarbetsinriktat och starkt team



Följande specifika faktorer identifierades

- Närvarande chefer var centrala för att ge stödet.
- Att inte flyttas runt i organisationen som en kugge i maskineriet
- I det organisatoriska stödet ingår även att få rätt lön för sin kompetens
- Studien visade att även arbetsgruppen spelade stor roll för känslan av stöd.



Hur hanterar man etisk stress som chef/ledare?

- Ignorera inte etisk stress. Lyft aktivt fram den i handledning av teamen
- Se till att det finns utrymme för medarbetarna att prata om etisk stress.
- Anmäla om det är en situation som ska anmälas, reagera på situationen
- Hjälp personalen att prioritera
- Utveckla egen och personalens etiska kompetens



Behovet av att utveckla etisk kompetens inom ledarskap

- Handlar om förmåga att prioritera och stöda personalen att fatta rätt beslut
- Tillåta personalen att göra det som är rätt
- Om barngruppen är för stor, så är den för stor.
- Det är etiskt rätt att meddela föräldrarna att alla barn inte kan tas emot (oetiskt att låta bli, och dessutom lagstridigt)
- Det finns lösningar på personalbristen som kommuner tagit i bruk med framgång: daghemsbiträden med tillsvidare anställning och kanslipersonal. Möjliggör att utbildad personal tillåts jobba med det som deras utbildning handlar om. Främjar att personalen stannar inom branschen.



Etisk kompetens innebär också relationskompetens

Mentaliserande ledarskap:

- Innebär ett genuint intresse för den inre tanke- och känslvärlden hos medarbetarna
- Innebär ett inkluderande förhållningssätt med samproduktion av kunskap (inte vad som helst för "kunskap", utan kunskap som reflekteras i förhållande till värdegrunden och etiskt handlande)
- Horisontella frågor, icke-vetande förhållningssätt (not-knowing-stance) förverkligat med en hållbar struktur

Mentalisering har samband med minskad risk för burn-out, och därmed för branschbyte (Stefano et al 2017, Levante et al 2023, Safiye et al 2023)



Bristande mentalisering i arbetsgruppen

- Tvärsäkerhet
- Totalt fokus på yttre faktorer och handlingar
- Oförmåga att se olika perspektiv
- Klichéer och naiva kategorier: "pojkar är pojkar" (tankemässig lättja)
- Defensivt undvikande: svarar inte på frågor, byter samtalsämne, skrattar/viftar bort, visar aggression



MENTALISERANDE LEDARSKAP

Ledaren upprätthåller intresse och positiv nyfikenhet, provar nya lösningar, kan fatta beslut i osäkra förhållanden och under tider av kris och **har mod**.

Mod att förverkliga det som är rätt (använd moralisk kompass)

Mod att misslyckas

Kalibererar den moraliska kompassen med hjälp av värdegrunden i styrdokumentet

Den viktigaste värdegrunden: barnets bästa (inte kommunens bästa, inte vårdnadshavarnas bästa, inte chefens bästa)



LITTERATUR

- Colnerud, G. (2015). Moral stress in teaching practice. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21(3), 346–360. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.953820>
- Heilala, C., Lundkvist, M., Santavirta, N., & Kalland, M. (2024). The impact of perceived leadership quality, moral stress and participation on turnover intentions in ECEC sector. *Journal of Early Childhood Education Research*
- Heilala, C., Lundkvist, M., Santavirta, N., & Kalland, M. (2023). Work demands and work resources in ECEC: turnover intentions explored. *European Early Childhood Education Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2023.2265597>
- [Heilala, C.](#), [Kalland, M.](#), [Lundkvist, M.](#), Forsius, M., [Vincze, L.](#) & [Santavirta, N.](#), 2022. Work Demand and Work Resources: testing a model of factors predicting turn over intentions in early childhood education. [Early Childhood Education Journal](#). 11 p.
- Heinskou, T., & Beck, U. C. (2022) Notes on leadership, management and the role of mentalization. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 36(2), 157–173. <https://doi.org/10.1080/02668734.2021.1959390>
- Jameton, A. (1993). Dilemmas of moral distress: Moral responsibility and nursing practice. *AWHONN's Clinical Issues in Perinatal and Women's Health Nursing*, 4(4), 542–551.
- Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L., & Lonka, K. (2019). Work burnout and engagement profiles among teachers. *Frontiers in Psychology*, 10, 2254. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02254>
- Weckström, E., Karlsson, L., Pöllänen, S., & Lastikka, L. (2021). Creating a culture of participation: Early childhood education and care educators in the face of change. *Children & Society*, 35(4), 503–518. <https://doi.org/10.1111/chso.12414>



TACK!

