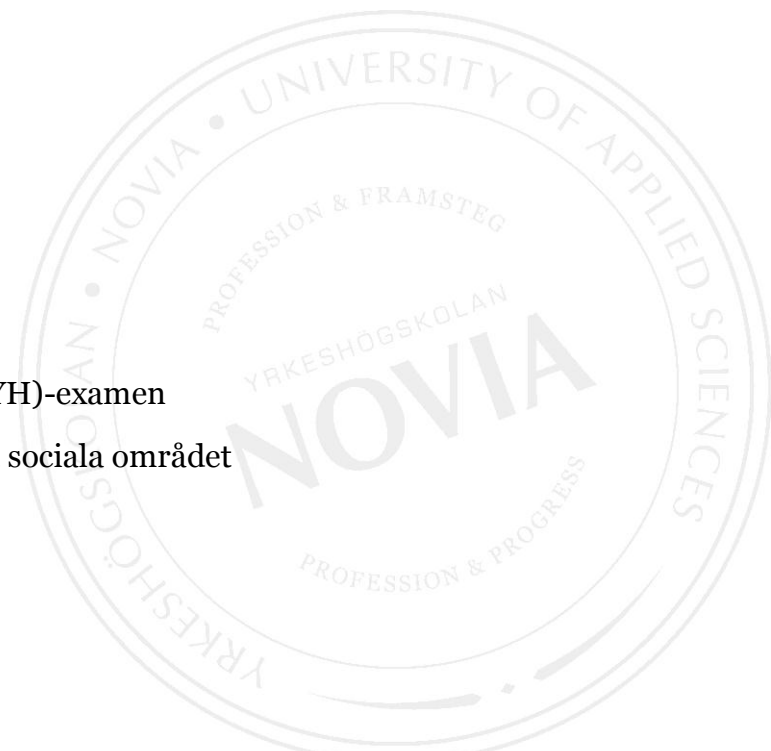


” Om det går fel från början sitter problemen i väggarna”

Utvecklande av medarbetarskap genom funktionella metoder vid boendet Triangeln i Pargas

Carola Gröndahl

Examensarbete för socionom (YH)-examen
Utbildningsprogrammet för det sociala området
Åbo 2012



EXAMENSARBETE

Författare: Carola Gröndahl

Utbildningsprogram och ort: Det sociala området, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning:

Handledare: Christine Welander

Titel: ” Om det går fel från början sitter problemen i väggarna”

Utvecklande av medarbetarskap genom funktionella metoder vid boendet Triangeln i Pargas

Datum 26.9.2012

Sidantal 55

Bilagor 2

Sammanfattning

Detta handlingsinriktade examensarbete är ett beställningsarbete och ingår i projektet T.A.G. Beställaren är Kårkulla Samkommun och den nya boendeenheten Triangeln på Kårkulla vårdhem i Pargas. Triangeln är en enhet bestående av tre tidigare existerande boendeenheter. Syftet med examensarbetet är att tillämpa funktionella metoder i handledning för att stöda ett arbetssamfund i förändring att utveckla ett medarbetarskap. Min frågeställning är om funktionella metoder i handledning vid förändring inverkar på personalens medarbetarskap.

Mitt examensarbete består av såväl en teoretisk del som av en praktisk del. Den praktiska delen består av en handledningsserie på fem gånger, där jag använt mig av funktionella metoder och där fokus varit på ett välfungerande arbetssamfund i vilket man kan utveckla ett medarbetarskap. I detta examensarbete har jag använt mig av litteratur och forskning kring funktionella metoder i handledning, utvecklande av medarbetarskap och arbetssamfund i förändring.

Som teoretisk referensram för utvecklandet av medarbetarskapet använder jag mig av en modell som har utvecklats av bland annat Tengblad. Modellen kallas medarbetarskapshjulet.

Resultatet av mitt examensarbete tyder på att de funktionella metoderna är ett fungerande verktyg i utvecklandet av medarbetarskap i ett arbetssamfund i förändring. Även då nya arbetssamfund skapas kan man ha nytta av funktionella metoder.

Språk: Svenska Nyckelord: Funktionella metoder, medarbetarskap, arbetssamfund, arbetssamfund och förändring.

BACHELOR'S THESIS

Author: Carola Gröndahl

Degree Programme: Bachelor of Social services, Turku

Specialization:

Supervisors: Christine Welander

Title: "If something goes wrong in the beginning, the problems are in the walls". The development of employeeship through animated methods at the group home Triangeln in Pargas

Date 26 September.2012

Number of pages 55

Appendices 2

Summary

This action-oriented thesis is part of the research project T.A.G, commissioned by Kårkulla samkommun and the group home Triangeln. Triangeln is a unit consisting of three former independent group homes. The aim of this thesis is to apply animated methods in the supervision of the staff, in order to support a working community in change by developing employeeship. My research question is how animated methods impact on an employeeship in change.

The thesis consists of both a theoretical and a practical part. The practical part is based on five counseling sessions, during which animated methods have been used, with the purpose of establishing a well-functioning working community where an employeeship can emerge. The theory is based on literature on animated methods, employeeship and working communities in change.

A model called the employeeship wheel, developed by Tengblad et.al., has been used as a theoretical framework. The results indicate that animated methods are suitable for developing employeeship. Animated methods can also be beneficial when a new work community is formed.

Language: Swedish

Key words: Animated methods, employeeship, work community and work community in change

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och frågeställning.....	3
1.2	Datasökning.....	3
2	Processbeskrivning och metod.....	5
2.1	Uppläggning av arbetet.....	5
2.2	Arbetsprocessen	6
2.3	Funktionella metoder i handledning	8
2.4	Studier av funktionella metoder i handledning.....	9
2.5	Handledarens roll i grupphandledning	10
3	Arbetsamfundets baselement	11
3.1	Grunduppgiften.....	12
3.2	Struktur	13
3.3	Känslor	14
3.4	Ledarskap	16
3.5	Det inre ledarskapets betydelse för Arbetsamfundets baselement	16
4	Medarbetarskap.....	17
4.1	Definition av begreppet medarbetarskap.....	18
4.2	Medarbetarskapshjulet.....	19
4.3	Att utveckla medarbetarskap	21
5	Arbetsamfund i förändring.....	24
6	Kårkulla samkommun och boendet Triangeln	26
7	Den funktionella handledningsprocessen vid boendet Triangeln	27
7.1	Kartläggning.....	28
7.2	Resultat från kartläggningen	29
7.3	Analys av kartläggningen	30
7.4	Tveitens modell för handledning	30
7.5	Planeringsfasen.....	30

7.5.1	Planeringen av de praktiska arrangemangen.....	31
7.5.2	Planering av upplägget i handledningsserien	31
7.6	Uppstart-/lära-känna- /kontrakt fas	34
7.7	Arbetsfasen.....	35
7.8	Avslutnings- och bearbetningsfas.....	37
8	Resultat och analys av den funktionella handledningen	40
8.1	Medarbetarnas förtroende och öppenhet.....	40
8.2	Medarbetarnas gemenskap och samarbete	41
8.3	Medarbetarnas engagemang och meningsfullhet.....	42
8.4	Medarbetarnas Ansvarstagande och initiativförmåga	43
8.5	Vad krävs för att hålla medarbetarskapshjulet i rullning?.....	44
8.6	Tankar kring de funktionella metoderna.....	45
9	Kritisk granskning	46
9.1	Reliabilitet och validitet.....	46
9.2	Forskningsetiken.....	48
9.3	Hållbar utveckling.....	49
10	Slutdiskussion	50
	Källförteckning:	55

1 Inledning

Detta handlingsinriktade examensarbete är en del av ett projekt som heter T.A.G. i livet. T.A.G. står för tillgång, aktivitet och gemenskap. Ett av T.A.G.-projektets mål är att främja personalens egna resurser och arbetsrelaterade välmående inom social- och hälsovårdsbranschen (Vaartio-Rajalin 2010).

Examensarbetet behandlar arbetsrelaterat välmående hos min uppdragsgivare, boendet Triangeln i Pargas, som är en av Kårkulla samkommuns boendeenheter. Kårkulla Samkommun ger service på svenska åt personer med utvecklingsstörning. En av de viktigaste serviceformerna som Kårkulla erbjuder är boendeservice. Boendeverksamheten är indelad i mindre enheter. Triangeln är en nybildad boendeenhet på vårdhemmet i Pargas för personer med grav utvecklingsstörning. Den är en sammanslagning av tre enheter som tidigare fungerat skilt för sig och vars personal inte kände varandra från tidigare. Mitt arbete handlar om handledning av Triangelns nya personal.

Jag har i flera år i mitt arbete som pedagogisk handledare vid Kårkulla resurscentrum arbetat med olika former av handledning av personalgrupper. Det har dock alltid handlat om att handleda personalen i dess arbete med klienterna. Aldrig tidigare har jag fokuserat min handledning på personalens inbördes relationer. Under åren har jag ofta tänkt att det under handledningen finns deltagare som är passiva och inte delger andra sina åsikter och tankar. Ibland har jag även upplevt att mycket diskussion inte alltid leder till något bättre; saker och ting kan också diskuteras sönder. Ofta har jag reflekterat kring att personalens relation till varandra är avgörande för att ett gott arbete skall kunna utföras. I detta arbete handlar handledningen om att utveckla och stöda personalens inbördes relationer till varandra.

Under mina studier till socionom YH har jag kommit i kontakt med funktionella metoder vid handledning av personal. Funktionella metoder kan kort beskrivas som att man i handledning använder sig av skapande metoder som t.ex. drama och målning. Jag har även själv deltagit i en kurs kring funktionella metoder i handledning, vilket väckte mitt intresse för metoden. Jag märkte att de skapande metoderna har många positiva effekter. När Kårkulla samkommun kontaktade mig för att jag skulle fungera som handledare för

personalen i det nya arbetssamfundet Triangeln, bestämde jag mig för att använda mig just av funktionella handledningsmetoder. Jag diskuterade min idé med regiondirektör Clara Kronqvist-Sundström och vi kom överens om en insats i form av en handledningsserie om fem gånger för den nya personalgruppen. Syftet med min handledning av personalen är att stärka arbetssamfundets funktionsduglighet och att ge inspiration till att stärka ett välfungerande medarbetarskap. Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, till varandra och till det egna arbetet (Hällstén F & Tengblad S 2006, s. 10).

Tidpunkten för min handledningsprocess var optimal, eftersom den kunde påbörjas genast då Triangelns nya boendeverksamhet startade. Av egna erfarenheter och vid diskussioner med beställaren av handledningsarbetet kom det fram att om någonting går fel i början, så kan det vara mycket svårt att ändra på det senare; ”problemen blir kvar i väggarna”. Det har således varit mitt mål med min handledning att motarbeta faran för att problemen som uppstår då ett arbetssamfund är nytt blir bestående.

I den teoretiska delen av mitt arbete beskriver jag funktionella metoder, medarbetarskap och arbetssamfund i förändring. Den praktiska delen av arbetet består av att jag under fem gånger handledde personalen på boendet Triangeln. Personalen arbetade med olika funktionella metoder, vilkas syfte var att stärka personalgruppen och tillsammans skapa ett funktionsdugligt arbetssamfund. Vid handledningen betonade jag vikten av att arbetssamfundets baselement är i balans. Arbetssamfundets struktur och grunduppgifter bör vara klara för personalen. Känslor måste få utrymme att behandlas. Ledarskapet måste vara fungerande. I mitt arbete presenteras vilka funktionella övningar jag provade med gruppen samt deltagarnas och mina erfarenheter av övningarna.

I min litteratursökning har jag funnit forskning kring såväl funktionella metoder i handledning som arbetssamfund i förändring och medarbetarskap. Men trots omfattande litteratursökning har jag inte funnit någon forskning om utvecklandet av medarbetarskap i arbetssamfund med hjälp av funktionella metoder.

Som blivande socionom YH vill jag genom detta handlingsinriktade examensarbete utveckla mina färdigheter då det gäller ledarskap och min förmåga att som situationsledare i handledning utveckla arbetsgemenskaper (Sosiaaliportti, 2012). I min skrivprocess har jag fördjupat mig i begreppet medarbetarskap och i hur medarbetarskap utvecklas på en

arbetsplats. Jag vill också få djupare kunskap i vilka element som gör ett arbetssamfund funktionsdugligt. Dessutom vill jag lära mig att använda funktionell handledning i mina framtida handledningsuppdrag.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med examensarbetet är att som blivande socionom tillämpa funktionella metoder i handledning för att stöda ett arbetssamfund i förändring att utveckla ett medarbetarskap. Min frågeställning är om funktionella metoder i handledning inverkar på medarbetarskapet hos personal vid förändring. Som utgångspunkt för kartläggningen använder jag Britt-Marie Perheentupas modell, Arbetssamfundets baselement, och som teoretisk referensram Tengblad m.fl. medarbetarskapshjul och Arbetssamfundets baselement. Målet med den funktionella handledningen är att genom att stöda arbetssamfundets baselement utveckla arbetssamfundet i riktning mot ett myndigt medarbetarskap. Även om litteratur kring medarbetarskap tydligt talar för att utvecklandet av medarbetarskap bör ske på alla nivåer i en organisation, har jag avgränsat mig till att enbart stöda utvecklandet av medarbetarskapet på boendet Triangeln. Dessa avgränsningar har jag gjort p.g.a. att Kårkulla Samkommun är en mycket stor organisation och en stor undersökning inte hade varit möjlig inom ramen för mitt examensarbete.

Jag har medvetet valt att inte fokusera på ledarskapet på Triangeln, utan detta examensarbete syftar till att utveckla arbetssamfundet. Jag har mera fokuserat på det inre ledarskapet hos medarbetarna. Enhetsledaren deltog i handledningen, men vi fokuserade inte på hennes roll som enhetsledare.

1.2 Datasökning

Artikelsökning har gjorts ur följande databaser; Ebsco, SweMed+, Arto och AbiInform Pro Quest. Sökningen i databasen Arto gav bästa resultat (se tabellen nedan). Som ur tabellen framkommer har antalet relevanta träffar varit få. I de fall jag valt noll artiklar av träffarna har ingen av artiklarna varit relevanta för mitt arbete. I Novia, Åbo Akademi, Åbo stads bibliotek och Google scholar har jag sökt med olika kombinationer av sökorden: medarbetarskap, funktionella metoder, arbetssamfund, arbetssamfund AND förändring, handledning, arbetshandledning, ledarskap, forskningsmetodik, personalgrupper och hållbar utveckling. På finska har jag använt mig av sökorden: toiminnalliset menetelmät, työyhteisö, työyhteisö AND muutos, työyhteisö AND tuki, työnhajaus och työyhteisö

AND hyvinvointi. På engelska har jag använt mig av sökorden: Employeehip och empowerment AND employee. Jag har också använt olika akademiska databaser såsom Tammerfors universitets- och Göteborg universitets databaser. Göteborgs universitets databas har varit intressant för mig, för vid det universitetet har det skett mycket forskning kring medarbetarskap. Stora delar av litteraturen har jag hittat via annan litteratur, som referenser. Litteratur kring medarbetarskap skriven av Freddy Hällstén och Stefan Tengblad har varit viktig för teoridelen.

SÖK ORD:	DATABAS:	AVGRÄNSNINGAR:	TRÄFFAR:	ANVÄNDA ARTIKLAR:
Medarbetar*	SveMed+		14	1
arbet* AND förändring*	SveMed+		19	0
Työyht? AND hyvinvoin?	Arto	2005-2012	18	1
Toiminnalliset menetelmät	Arto	2005-2012 Fulltext	93	0
Toiminnalliset menetelmät AND työyht?	Arto	2005-2012 Fulltext	0	0
Toiminnalliset menetelmät AND sosiaalityö?	Arto	2005-2012	2	0
Työyht? AND tunte?	Arto		35	2
Työyht? AND muutoks?	Arto	Fulltext 2005-2012	3	0
Employeehip	Ebsco		1	0
empowerment AND employee	Ebsco	Fulltext 2005-2012	356	0
animation methods	Ebsco	Fulltext 2005-2012	0	0

animation methods	AbiInform Pro Quest	Fulltext peer reviewed	0	0
empoyeeship	Google scholar		238	1 Möller
empoyees` empowerment AND social work	AbiInform Pro Quest	Fulltext, Scholarly journals	8873	1

Ytterligare har jag gjort manuella sökningar på olika bibliotek i relevant litteratur samt läst källförteckningar i böcker och artiklar. Britt-Marie Perheentupas modell, Arbetssamfundets baselement, finns inte publicerad.

2 Processbeskrivning och metod

Ett handlingsinriktat examensarbete utförs i nära samarbete med arbetslivet och strävar efter att ge praktiska anvisningar, lotsa, organisera och skapa meningsfullhet i arbetslivet. Produkten kan vara råd, anvisningar eller ett ordnat evenemang, i kombination med en teoretisk bakgrund. Sättet att förverkliga det handlingsinriktade examensarbetet beror på målgruppen (Vilkka & Airaksinen 2003, s. 9).

2.1 Uppläggning av arbetet

Examensarbetet består av tre delar. I den första delen beskriver jag vad som avses med funktionella metoder och presenterar även forskning kring detta tema. Jag beskriver också arbetssamfundets baselement och beståndsdelar, medarbetarskap och forskning kring utvecklandet av medarbetarskap i ett arbetssamfund. Med arbetssamfund avser jag i mitt examensarbete enbart personalgruppen och ledaren. Jag har valt att inte fokusera på klientgruppen, eftersom examensarbetet i första hand handlar om att utveckla ett gott medarbetarskap inom personalen.

I den andra delen beskriver jag Kårkulla samkommun och boendet Triangeln samt hur jag planerat, motiverat och ställt upp examensarbetets praktiska del, d.v.s. handledningsserien på boendet Triangeln.

I den avslutande delen utvärderar och reflekterar jag den genomförda handledningsserien. Utvärderingen gör jag utifrån de teoretiska och praktiska kunskaper jag inhämtat under planeringsprocessen, den feedback jag fick av de personer som jag intervjuade samt utifrån mina egna observationer under handledningsserien.

2.2 Arbetsprocessen

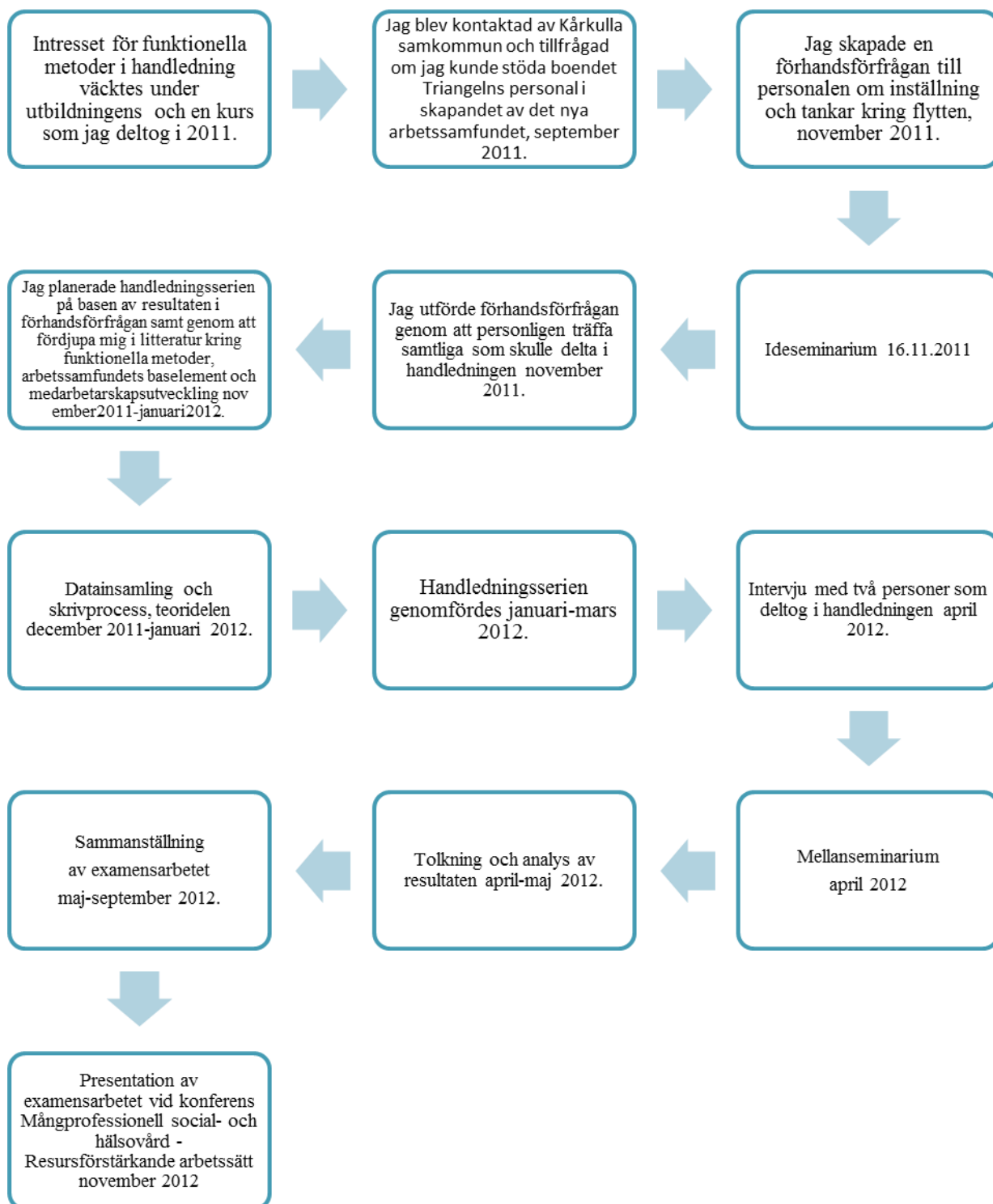
Jag kommer i detta examensarbete att beskriva hur jag för boendet Triangeln planerade och utförde en handledningsserie omfattande fem gånger. Först gjordes en förhandsförfrågan vars syfte var att skapa mig en uppfattning om personalens inställning till flytten till Triangeln. Det som kom fram i förhandsförfrågan låg till grund för innehållet och tyngdpunkterna i handledningen. Syftet med förhandsförfrågan var också att på förhand träffa all personal som skulle delta i handledningen.

Handledningsserien genomfördes i januari - mars 2012, mycket kort efter att samtliga tre enheter hade flyttat in på boendet Triangeln.

Efter handledningstillfällena gjorde jag en halvstrukturerad intervju med två slumpmässigt valda respondenter. Min handledningsgrupp bestod av samtlig personal (12 personer), även förmannen, som varit med från processens början vid boendet Triangeln. Triangeln är ett boende för 15 personer med grav utvecklingsstörning och/eller autism på Kårkulla vårdhem i Pargas. Efter genomförd förhandsförfrågan har ny personal anställts. Dessa deltog inte i min handledningsserie.

Mitt examensarbete inbegriper också en utvärderande och reflekterande del. För att för läsaren tydliggöra arbetsprocessen i mitt examensarbete har jag sammanställt ett flödesschema.

Flödesschema över arbetsprocessen



Figur 1. Flödesschema över arbetsprocessen

2.3 Funktionella metoder i handledning

I den tillämpade delen av mitt examensarbete använder jag funktionella metoder i handledning. I detta kapitel beskrivs vad som menas med dessa metoder.

Socionomen träffar i sitt arbete mycket olika människor i sin vardag. I sin yrkesutövning behöver hon olika metoder och verktyg för att stöda och handleda och hon använder långt sig själv som verktyg i arbetet. Ett komplement till andra metoder är funktionell handledning (Nietosvuori 2008, s. 135). Med funktionella metoder i handledning avses användandet av konst och kultur såsom drama, litteratur, musik, dans och bildligt skapande som arbetssätt i handledning. Då en sak eller ett fenomen fått en bildlig eller en dramatiserad form kan den diskuteras och detta ger i sin tur upphov till nya historier.

Med hjälp av funktionella metoder kan man åskådliggöra upplevelser, bekanta sig med andras och egna känslor, bygga upp den personliga identiteten och samfundets identitet och bekanta sig med olika alternativ (Ruusunen 2005, s. 54).

Funktionella metoder i handledning berikar och vidgar dialogen mellan människor och fungerar som ett slags brobyggare mellan människor. Socionomens såväl yrkesidentitet som jag-uppfattning utvecklas och berikas genom att hon tar in kreativa och funktionella metoder som en del av sitt professionella arbete (Nietosvuori 2006, s. 71).

Funktionella metoder, använda på ett varierat sätt, passar både för individuell handledning samt handledning i grupp. I användningen av funktionella metoder ger man deltagarna möjlighet att uttrycka sig även icke-verbalt, vilket fördjupar den personliga utvecklingen. I t.ex. drama kan tolkningen av gester, miner och kroppsspråk ge ytterligare viktig information och förståelse (Hämäläinen & Kiiskilä 2007, s. 43).

I gruppverksamhet stöder funktionella metoder samfundsidentiteten och delaktigheten och öppnar nya infallsvinklar (Nietosvuori 2008, s. 136). Kultur, konst och skapande upplevelser är viktiga för människan; i de funktionella metoderna ser man inte resultatet som viktigt utan det som händer medan vi skapar tillsammans. Avsikten med att använda funktionella metoder i handledning är att lyfta fram frågor och göra dem synliga och uttalade. Det som bekymrar blir annorlunda då man uttrycker det i en målning, skulptur eller en berättelse (Kopakkala 2011, s. 182).

I flera undersökningar, bl.a. Riihelä-Palmus (2008), jämför respondenterna användningen av funktionella metoder i handledning med att enbart diskutera verbalt. Respondenterna

understryker hur viktigt diskussionen och dialogen är och lyfter fram att de funktionella metoderna kan användas för att underlätta dialogen och berika den. De funktionella övningarna ger deltagarna ett gemensamt språk och risken för missförstånd blir mindre än vid enbart diskussion (Riihelä-Palmu 2009, s. 49). Respondenterna i Riihelä-Palmus undersökning betonar att det är viktigt att handledaren är professionell och kan avgöra när en funktionell övning kan användas och när den ger ett mervärde och de säger att om diskussionen löper behöver de funktionella övningarna inte användas (Riihelä-Palmu 2008, s. 70).

En ”vi-känsla” kan uppstå då en grupp skapar tillsammans och detta föder i sin tur socialt kapital och hälsa. Då människor skapar tillsammans uppstår situationer av kommunikation. Det ger möjlighet till att se saker ur nya perspektiv och till ökad självkänedom. De funktionella metoderna aktiverar deltagarna och hjälper dem att finna inre styrka till utveckling (Ruusunen 2005, s. 139). Kopakkala (2005) stöder Ruusunens tankar och menar att funktionella övningar förbättrar gruppens funktionsförmåga och att en emotionell bindning mellan deltagarna uppstår. Genom olika funktionella övningar kan deltagarna få nya infallsvinklar på det tema som behandlas (Kopakkala 2005, s. 158-160).

Känkäinen (2006, s. 139) poängterar att problem och ärenden lyfts fram konkret med hjälp av funktionella metoder och att man på det sättet har lättare att hitta en lösning. Han påpekar också att de funktionella övningarna lämnar konkret material efter sig som man senare kan gå tillbaka till.

Inläring via funktionella metoder sker via erfarenheter. Genom att uppleva tillsammans och evaluera sina erfarenheter lär man sig mer om sin egen och andras erfarenhetsvärld. (Ruusunen 2005, s. 58-60)

2.4 Studier av funktionella metoder i handledning

Mäkeläs undersökning av funktionella metoder i handledning visar att deltagarna uppskattade de funktionella övningarna och upplevde att övningarna ger djup åt det behandlade ämnet. Av de sju som deltog i undersökningen upplevde sex personer att de funktionella övningarna gav mera djup än bara diskussion. Mäkeläs undersökning visar att funktionella övningar där deltagarna målar ökade deltagarnas självkänedom och den egna förändringsprocessen blir tydligare. Deltagarna tyckte att de funktionella övningarna passar

bäst under arbetsfasen av handledningen, men även som uppvärmningsövning. (Mäkelä 2009, s. 78-79)

Riitaoja (2008) har undersökt funktionella metoder vid arbetshandledning i näringslivet. Riitaojas undersökning visar att funktionell handledning har ett flertal positiva effekter. Det är ett tidseffektivt sätt att arbeta med grupper d.v.s. grupperna kommer fort igång, man kommer till pudelns kärna snabbare och deltagarna minns övningarna. De funktionella övningarna öppnar nya infallsvinklar och förståelsen för det egna och andras handlande ökar; olika situationer blir belysta ur många olika synvinklar. Övningarna berör deltagarna och väcker känslor, vilket lättar på den emotionella pressen. Då kommer deltagarna i kontakt med sitt undermedvetna och får lättare att dela med sig av sina känslor. De praktiska övningarna beskriver och gör synligt det som är svårt att beskriva i ord och bygger upp samfundet. Det holistiska sättet att arbeta ger möjlighet till olika ”aha-upplevelser”, som ger stöd till att skapa ett tillstånd där lärande är möjligt. De skapar förutsättningar till förändring, de livar upp deltagarna, är roliga och ger tröst och stöd. Den funktionella handledningen är en verksamhet där alla deltar och ingen tar större utrymme än den andra (Riitaoja 2008, s. 124-127).

Enligt Riihelä-Palmus (2008, s. 77-78) undersökning påverkar användandet av funktionella metoder handledarens egenmakt. Metoderna underlättar arbetet och de stöder handledarens förmåga att orka i arbetet. Metoderna skapar en atmosfär av befrielse och underlättar diskussionerna såväl för handledaren som klienten. Hon poängterar dock att de funktionella metoderna inte får bli ett självändamål och att de inte passar alla handledare.

Funktionella metoder har studerats i olika sammanhang och visat sig vara fungerande, vilket Riitaojas, Mäkeläs och Riihelä-Palmus studier visar.

2.5 Handledarens roll i grupphandledning

Vid funktionell handledning är grupphandledarens uppgift processinriktad. Handledarens uppgift är att föra processen vidare. I ett socialpedagogiskt förhållningssätt är handledarens uppgift att ge tid, möjlighet samt att inspirera de handledda. Vid funktionell handledning är

deltagandet alltid frivilligt. Handledaren bör skapa en trygg atmosfär i handledningssituationen (Ruusunen 2005, s. 59-60).

Enligt Kaukkila och Lehtonen är grupphandledarens centrala uppgifter följande:

1. Att ge tid åt gruppen att definiera målet med handledningen och bekanta sig med varandra.
2. Att väcka förtroende och trygghetskänsla i gruppen
3. Att uppmärksamma och godkänna de känslor som finns hos gruppmedlemmarna.
4. Att ge rum för gruppens inre process
5. Att fungera som gruppens kapellmästare
6. Att förutse och behandla svåra situationer i gruppen
7. Att planera och handleda gruppövningar
8. Att godkänna osäkerheten
9. Att fungera som container

(Kaukkila, Lehtonen 2007, s. 32-36)

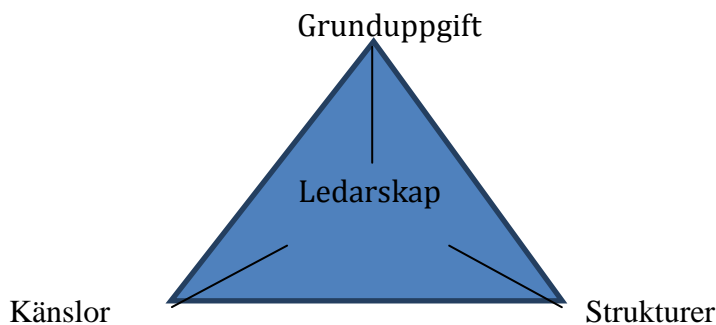
Med andra ord har handledaren en viktig roll i gruppen som situationsledare.

3 Arbetssamfundets baselement

Arbetssamfundets baselement presenteras nedan enligt den modell som Britt-Marie Perheentupa utvecklat. Hennes teorier finns tyvärr inte dokumenterade i någon skrift utgiven av henne själv. Perheentupas modell beskriver de aspekter som är viktiga för att ett arbetssamfund skall fungera och vara funktionsdugligt. Det inre ledarskapet är av vikt då det gäller att hantera och förstå grunduppgift, strukturer och känslor i arbetet. Av denna orsak anser jag det motiverat att beskriva det inre ledarskapet i detta kapitel, eftersom det är ett viktigt stöd för medarbetarnas utvecklande av den egna medvetenheten kring de olika baselementen.

Laaksonen (2006, s. 8-24) har i sin studie undersökt det arbetsrelaterade välmåendet på olika demensenheter i Finland. Som ett resultat i sin studie lyfter hon fram hur viktigt det är att göra årsvisa kartläggningar av arbetstillfredsställelsen. I kartläggningarna borde framkomma personalens uppfattning om tillfredsställelsen i arbetet, påverkningsmöjligheterna, arbetsplatsens sociala klimat, behandlingen av konflikter på

arbetsplatsen och ledarskapet. I studien lyfts även fram arbetsförhållandens varaktighet, möjligheten att använda goda vikarier och arbetsplatsfortbildning som viktiga faktorer då det gäller att stärka arbetssamfund.



Figur 2. Arbetssamfundets baselement

Ett fungerande arbetskollektiv står på fyra pelare, om något är fel blir pyramiden sned och teamet tappar balansen.

3.1 Grunduppgiften

För att ett arbetssamfund skall fungera förutsetts att ledningen och hela personalen har en tydlig bild av vilken missionen på arbetsplatsen är och vilket arbete som skall prioriteras. Orsaken till att många arbetssamfund mår dåligt och är ineffektiva är att man inte har en gemensam syn på vad grunduppgiften är (Järvinen 2008, s. 49-52). De vardagliga rutinerna i en organisation har ofta låg status i jämförelse med spännande utvecklingsprojekt (Tengblad m.fl. 2007, s. 92-93). Kännetecknande för ett fungerande arbetssamfund är en kontinuerlig diskussion om arbetsuppgiften, kvaliteten i arbetet och köparens förväntningar på kvaliteten (Järvinen 1998, s. 47). Inom vårdsektorn är grunduppgiften inte lika glasklar som på en arbetsplats där arbetet är mycket konkret, t.ex. båt- eller husbygge. Det verkar som om definieringen av grunduppgiften blivit svårare i dag, då arbetslivet står i ständig förändring och utveckling. Det finns en risk att enskilda personer uppfattar grunduppgiften olika och detta leder i förlängningen till splittringar och konflikter i arbetssamfundet. Ett sätt att motarbeta denna splittring är att försäkra sig om att de enskilda medarbetarna ser sin arbetsroll i ett större sammanhang och att det ordnas tillräckligt med möjlighet för personalen att komma samman och diskutera arbetet (Järvinen 2008, s. 54-57).

Individualismen och ett ”jag-centrerat tänkande”, där den egna yrkeskarriären står i fokus, är också element som kan splittra uppfattningen om grunduppgiften. Regelbundna sammankomster där de gemensamma målen diskuteras blir viktiga. Olika evalueringssystem där effektiviteten och kvaliteten av arbetssamfundets insats mäts blir också viktiga. Om gruppen når resultat leder detta till något positivt för hela arbetssamfundet (Järvinen 2008, s. 52-59).

En annan riskfaktor är överdrivet fokus på teamets självstyrning - en tydlig ledare saknas. Risk finns då för att grunduppgiften splittras. På senare tid har man tvärtom insett att ett team behöver en yrkeskunnig ledare. Ett arbetssamfund behöver en kontinuerlig diskussion och definition av grunduppgiften, eftersom arbetets art kan ändra. Om personalresurserna t.ex. minskar är det viktigt att definiera på vilket sätt detta påverkar grunduppgiften (Järvinen 2008, s. 52-59).

Att definiera grunduppgiften på nytt är inte lätt, eftersom invanda mönster är svåra att ändra, men ett arbetssamfund som är flexibelt och innovativt är ofta framgångsrikt (Järvinen 2008, s. 52-59). För att vårda arbetssamfundets grunduppgift och trivseln i arbetet behövs goda sociala och kommunikativa färdigheter. Ledaren behöver utbildning i ledarskap, en oförbehållsam attityd, ett brett kunnande och en förmåga att behärska helheter (Nurminen 2008, s. 31).

3.2 Struktur

Med struktur i arbetssamfundet avses personalens storlek, sakkunskap och sammansättning. Till strukturen hör också planeringen av verksamheten, verksamhetssätten, arbetssamfundets ekonomi, förvaltning och arbetssamfundets samarbetspartner. Med struktur avses också hur arbetet är organiserat, kommunikationen inom arbetssamfundet, arbetsplatsmöten, arbetstidsarrangemang, arbetsfördelning och utvecklingssamtal. Hit hör också arbetarskydd och förtroendeuppdrag. Alla dessa bitar behöver vara tydliga och organiserade och hela arbetssamfundet behöver vara medvetna om hur de är organiserade för att arbetssamfundets verksamhet skall fungera på bästa sätt (Parviainen m.fl. 2009, s. 23).

För att grunduppgiften skall skötas smidigt och för att den skall vara klar för alla, även i tider av förändringar, är det viktigt att arbetsamfundet möts regelbundet. Att leda effektiva och samtidigt innovativa möten kräver ledarskapsfärdigheter. På mötena bör sådana ärenden som är väsentliga med tanke på att arbetsamfundet skall kunna sköta sin grunduppgift prioriteras (Spiik, 1999, s. 150-152).

För att olika spelregler på arbetsplatsen skall accepteras är det viktigt att medarbetarna fått vara delaktiga då spelreglerna skapas och att reglerna gäller såda saker som känns viktiga för medarbetarna (Tengblad, Hällstén m.fl. 2007, s. 17).

3.3 Känslor

Med tanke på arbetshälsan är det viktigt att arbetsamfundet erbjuds tillfällen som speciellt är ämnade för att man tillsammans skall kunna behandla de känslor som arbetet väcker. (Parviainen m.fl. 2009, s. 23-24). Järvinen (2008, s. 44-45) påpekar fenomenet att vi människor, då vi uttrycker oss verbalt, kan lösa även svåra situationer, konflikter och problem enbart genom att få möjlighet att tala med en annan människa. Det som för stunden känns kaotiskt och svårhanterbart kan genom diskussionen stöda oss att strukturera och bearbeta det som upplevts som t.ex. stressande. Då ett problem blir uttalat tar människan avstånd till känslan som är kopplad till problemet. Genom att diskutera med kolleger får medarbetaren nya perspektiv och alternativ, som han ensam inte hade kunnat upptäcka.

Järvinen (2008, s. 44-45) säger att detta troligtvis är en av orsakerna till att olika handledningsmetoder blivit allt vanligare stöd för arbetsamfund. Handledningen kan i bästa fall ha terapeutiska effekter, då medarbetarna märker att de inte är ensamma med sina problem och upplevelser. Medarbetarna får möjlighet att delge känslorna i grupp och inse att även andra upplever liknande frågeställningar. Genom att skapa forum, där medarbetarna har möjlighet att delge varandra upplevelser, uppstår idéer för det vardagliga arbetet.

Reijonen (2006) behandlar i sin artikel känslor och känslorbetet i arbetsamfund. Som målgrupp i sin studie har hon nyländska socionomer. I studien framkommer att de främsta känslorna som socionomerna upplever i sitt arbete är trötthet, sammanhållning, glädje,

osäkerhet och brådska. Tröttheten orsakades av ensamarbete och olika handlingsätt. Teamarbete och pararbete, en gemensam syn på grunduppgiften samt möjligheten att få sin röst hörd skapade känslan av sammanhållning. Rollkonflikter, olika uppfattning om arbetsbilden och oklarheter orsakade i sin tur känslan av en professionell osäkerhet. Glädjen i arbetet uppgav socionomerna uppleva enbart genom kontakten med klienterna och då klienten lyckas och mår bra. Den egna framgången i arbetet uppgav socionomerna inte som en källa till glädje. I studien framkommer att man som en vanlig orsak till stress och utbrändhet pekar på ökat antal klienter och större arbetsbörda. Mycket litet tonvikt läggs vid arbetstagarens emotionella bindning till klientens traumatiska upplevelser, som i sin tur har visat sig utsätta arbetstagaren för traumatisering, som tar sig uttryck i bl.a. sömnlöshet, utbrändhet och koncentrationssvårigheter. Den egna personligheten och känsloupplevelser i arbetet påverkar arbetstagarens professionella identitet och förmåga att orka med arbetet inom den sociala branschen. Att förbise känslor som uppstår i arbetet är en risk såväl i utbildning som i arbetet på det sociala fältet. Det tar sig uttryck i stor personalomsättning, brist på empati, försummelse och ett rationellt förhållningssätt till klienten. Reijonen talar om ett begrepp som hon kallar emotionell hållbarhet med vilken hon menar att arbetstagaren kan uttrycka sina känslor i arbetet. Att bygga upp och vårda emotionell hållbarhet på en arbetsplats är en utmaning såväl för arbetstagaren som för arbetsamfundet (Reijonen 2006, s. 18-27).

Alfredsson (2002, s. 437-452) har i sin studie jämfört arbetstillfredsställelsen och förutsättningarna för vården i två äldreomsorgsboenden, som till sitt yttre liknar varandra väldigt mycket. Hennes slutsatser är att man kan bidra till arbetstillfredsställelse genom att finna medarbetare som är motiverade, engagerade och framåtsträvande. Att ge personal ansvar, insyn och utrymme för reflektion och eget växande är även viktiga faktorer då det gäller det arbetsrelaterade välmåendet. Hennes studie visar också på att det är viktigt att verksamhetens mål och medel är tydligt integrerade i vardagsarbetet. Faktorer som motverkar arbetshälsan uppstår om man arbetar inom äldreomsorgen av en slump, kanske med otillräckliga individuella förutsättningar i en organisation som motverkar individens egna initiativ och utveckling. Oförenliga mål och oklara målsättningar i arbetet kan också bidra till en negativ utveckling.

Arbetshandledning är behandling av arbetsrelaterade problem, som strävar till professionell utveckling och en minskning av arbetsbelastningen. Syftet med grupparbetshandledning är bl.a. att förbättra kommunikationen och interaktionen bland

medarbetarna. Arbetshandledningen strävar också till att minska belastningen hos medarbetarna och att öka medarbetarnas självförtroende, då det gäller att behärska arbetet. Pedagogiskt strävar man med arbetshandledning till att utveckla medarbetarnas kunskapsnivå och yrkesskicklighet (Lindström 1994, s. 138-139).

3.4 Ledarskap

Ledaren är en portvakt, som släpper in sådana impulser och signaler som är viktiga med tanke på grunduppgiften och filtrerar bort det som kan utgöra ett hinder för att utföra grunduppgiften (Parviainen m.fl. 2009, s. 22). Effektiva ledare är medvetna om att nya insikter är ett resultat av att man ser på en situation ur flera synvinklar och att en bred och varierad tolkning leder till flera olika handlingsalternativ (Morgan 2008, s. 9). Att hantera relationer uppåt och åt sidorna är viktigt. Ledarens roll är viktig i olika processer, när det gäller att påverka motivationen och samarbetsrelationerna samt hur ett team fungerar. Det gäller att utveckla medarbetarnas individuella kapaciteter (Alvesson, Svenningsson 2007, s. 36-37). Ledarskap innebär inte bara en ledare som handlar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan det handlar om en mera komplex och social process, där tolkning och innebörd av det som sägs är avgörande (Alvesson, Svenningsson 2007, s. 317). För ledarskapet är det viktigt att uppmärksamma, reagera och beakta de signaler som framkommer i arbetssamfundet (Teir 1994, s. 25).

I ett kollektivt ledarskap lämnas inte ledaren ensam utan varje arbetstagare ansvarar för att leda sitt eget arbete mot det gemensamma målet (Parviainen m.fl. 2009, s. 22).

3.5 Det inre ledarskapets betydelse för Arbetssamfundets baselement

Var och en medarbetare är sitt eget företags, Oy Jag Ab:s, direktör. Medarbetaren behöver kunna leda sitt eget företag helhetsmässigt. Företaget består av en fysisk, en psykisk, en social och en mental avdelning. Medarbetaren bör kunna leda alla dessa avdelningar och även växelverkan mellan de olika avdelningarna. Det inre ledarskapet består av mycket konkreta element. Vår professionella kondition påverkas av om målen i vårt arbete är tydliga, om vi har tillräcklig kunskap för att utföra arbetet, om vi får feedback på vårt

arbete och om vi har möjlighet till att utvecklas i arbetet. Ett gott inre ledarskap frigör energi och ger ny inre styrka (Sydämenlakka 2009, s. 218-219).

Utgångsläget i inre ledarskap är att medarbetaren definierar sina egna visioner och mål i arbetet. Att definiera målen och sätten man kan nå målen är viktigt. Då riktningen är klar är det lättare att nå målet. Till det inre ledarskapet hör också att vi blir bekanta med oss själva på djupet (Sydämenlakka 2009, s. 155-156). Nyckeln till lycka och ett gott liv är att känna sig själv och sina styrkor och svagheter (Salmimies 2011, s. 21). Trots att världen och arbetslivet ständigt förändras, förändras individen väldigt lite, för människans grundbehov är bestående. Att förena privatliv med arbetsliv kräver en grundlig analys av individens egna livsval (Rauramo 2004, s. 12-13). Medarbetaren behöver finna sig själv för att kunna möta andra. Medarbetaren behöver utvecklas i att ta väl hand om sig själv (Sydämenlakka 2009, s. 155-156).

Det inre ledarskapet är avgörande för att grunduppgift, känslor och strukturer skall kunna utvecklas (se figur 2, s. 12).

4 Medarbetarskap

Efter en omfattande litteratursökning kring begreppet medarbetarskap har det visat sig att de flesta skribenter hänvisar till facklitteratur kring medarbetarskap skriven av Freddy Hällstén och Stefan Tengblad. Även Lindahl Öberg (2010) har i sin litteraturstudie kring utvecklandet av medarbetarskap konstaterat detsamma. Hon förvånas över att så få studier kring utvecklandet av medarbetarskap gjorts, trots att ämnet är aktuellt (Lindahl Öberg 2010, s. 10,20). Tengblad har under ett decennium forskat i medarbetarskap tillsammans med kolleger vid Göteborgs universitet. Freddy Hällstén är fil. dr. och verkar även han vid Göteborgs universitet. I min teoretiska del kring medarbetarskap kommer jag långt att hänvisa till litteratur skriven av Hällstén och Tengblad.

4.1 Definition av begreppet medarbetarskap

Det engelska närliggande begreppet för medarbetarskap är *employeeeship* lanserat av dansken Claus Möller. Möller menar med *employeeship* att varje anställd ska kunna känna sig som en ”manager” för sitt eget ansvarsområde och sina egna uppgifter (Möller 1994, s. 4-13). Ett annat närliggande begrepp är *empowerment*, bemyndigande, som bl.a. den amerikanska doktorn Kinlaw beskriver i sin bok om medarbetarskap. Kinlaw avser med *empowerment* en administrativ reform där målsättningen är att öka medarbetarnas handlingsutrymme (Frej 2010, s. 7). Kinlaws definition på medarbetarskap lyder; ”*Medarbetarskap uppstår i samband med processen att sträva efter ständig förbättring av ett företags produktionsprestationer genom att utveckla och vidga individens, och arbetslagets kompetensinflytande på de områden och i de funktioner som påverkar deras resultat och hela företagets produktionsprestationer*” (Frej 2010, s. 8). Kinlaws definition presenterades ovan som en andrahandskälla eftersom Kinlaws bok inte längre går att få tag på.

Skillnaden mellan *empowerment* och medarbetarskap är att medarbetarskap avser hur medarbetarna hanterar sin relation till arbetet, medan *empowerment* mera handlar om hur organisationen skall hantera sina medarbetare (Hällstén F & Tengblad S 2006, s. 18).

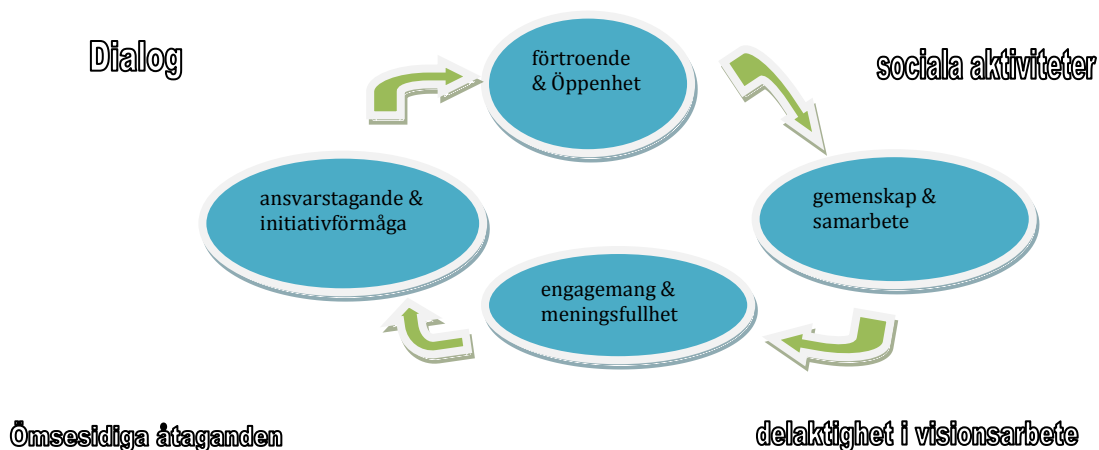
Hällstén och Tengblad (2006) definierar begreppet medarbetarskap som; ”*Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet*” (Hällstén & Tengblad 2006, s. 10) I ”det egna arbetet” ingår graden av ansvarstagande, inre ledarskap, gränsdragning mellan privatliv och arbete samt hur medarbetaren förhåller sig till sin chef och sina medarbetare. Medarbetarskap är något som alltid finns, oberoende om det är bra eller dåligt. Ledarskapet och medarbetarskapet måste ses i en relation till varandra. Viktigt är att begreppen stöder varandra. Ingen verksamhet blir framgångsrik om den inte kan förena ledarskapet och medarbetarskapet. (Tengblad m.fl. 2007, s. 20-21)

Tengblad framställer begreppet medarbetarskap i en normativ form och talar om det *myndiga medarbetarskapet*, där medarbetaren är ansvarsfull och har en god balans mellan rättigheter och skyldigheter (Tengblad & Hällstén 2006, s. 12-13). Utifrån fyra teoretiska inspirationskällor (förvaltarteori, den förmågebaserade etiken, medborgarbegreppet samt dygdetiken) med etisk koppling har Hällstén och Tengblad valt att beskriva det myndiga

medarbetarskapet på följande sätt; ” *Det myndiga medarbetarskapet är baserat på ett stort värdesättande av goda och förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare (förvaltarteorin), vilket kan skapa en god grund för den väsentliga uppgiften att stärka medarbetarnas förmågor (förmågebaserad etik) att agera som ansvariga subjekt med moralisk integritet (Kantiansk etik) och att tillsammans med chefer och andra medarbetare utveckla goda vanor och handlingsmönster (dygdetik)*” (Tengblad & Hällstén 2006, s. 14).

4.2 Medarbetarskapshjulet

När grunduppdraget är klart och har blivit förankrat är det möjligt att starta en utvecklingsprocess i syfte att utveckla samspelet på arbetsplatsen. Ett klimat som kännetecknas av öppenhet, gemenskap, engagemang och ansvarstagande skapas. Detta beskrivs av Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten (2007) som en modell för att bidra till att utveckla ett samspel i ett medarbetarskap där det handlar om att starta en målmedveten utvecklingsprocess. Medarbetarskapshjulet beskriver ett idealtillstånd och består av fyra samverkande begreppspår och aktiviteter, som kan stödja en positiv arbetsplatsutveckling. För att få till stånd förtroende och öppenhet är dialogen viktig, både mellan medarbetarna och mellan medarbetare och chefer. Gemenskap och samarbete stimuleras av att medarbetarna träffas regelbundet till olika sociala aktiviteter. Engagemang och meningsfullhet väcks genom att medarbetarna är delaktiga i visionsarbetet. Ansvarstagande och initiativförmåga stimuleras av att medarbetarna har ömsesidiga åtaganden. (Tengblad & Hällstén m.fl. 2009, s.26)



Figur 2. Medarbetarskapshjulet

Att begreppsparen samverkar betyder att de påverkar varandra. Om det finns förtroende och öppenhet på arbetsplatsen bidrar detta till att stärka samhörigheten och gemenskapen o.s.v. Många problem på arbetsplatsen uppstår för att kommunikationen mellan arbetstagarna inte är öppen. Bristen på öppenhet kan i sin tur bero på att det inte finns förtroende på arbetsplatsen. Om chefen på arbetsplatsen är öppen i sin kommunikation och får sina medarbetare att känna sig trygga, leder detta ofta i förlängningen till att även medarbetarnas kommunikation blir öppnare och det uppstår ett klimat där utveckling är möjlig (Tengblad & Hällstén m.fl. 2007, s. 102).

Samarbetet på en arbetsplats ökar ofta om det finns en god gemenskap mellan arbetstagarna. Gemenskapen och samarbetet stärks av gemensamma regler som respekteras av alla. Gemenskap och samarbete kan stimuleras av att arbetsgruppen t.ex. regelbundet träffas och gör något roligt tillsammans (Tengblad 2009, s. 26).

För att arbetet skall kännas meningsfullt och engagerande är det viktigt att se sin egen arbetsinsats i ett större sammanhang och inse att den egna arbetsinsatsen är viktig för att helheten skall fungera. Det är viktigt att kunna påverka hur det egna arbetet skall utföras och att få vara med och bestämma om de gemensamma spelreglerna på arbetsplatsen. Då medarbetarna känner meningsfullhet och engagemang finns stora chanser till att de känner arbetsglädje. Arbetsglädjen påverkas också av att man får beröm och erkänsla för sin arbetsinsats. Kravnivån påverkar likaså arbetsglädjen. Om kravnivån är för låg blir arbetet trist och är kravnivån för hög uppstår lätt stress och överansträngning (Tengblad & Hällstén m.fl. 2007, s. 103).

Också om det är chefen som bär huvudansvaret för verksamheten är varje enskild medarbetares ansvarstagande viktig. Möjligheten till inflytande är mycket viktigt och leder i sin tur till mera initiativ hos medarbetarna. Då flera medarbetare visar prov på initiativförmåga blir arbetsplatsen dynamisk och kreativ. Enligt Irfaeya, Liu och Tengblad (2006) består ansvar av tre komponenter som samverkar:

1. Redovisningsskyldighet- Att medarbetaren ansvarar för sina handlingar. Ansvar utan redovisningsskyldighet blir alltför kravlöst och beroende av medarbetarens ansvarskänsla.

2. Ansvarskänsla- Att medarbetaren har en drivkraft att göra sitt bästa och inte missbruka förtroenden.
3. Myndighet- Att medarbetaren har ett handlingsutrymme där det finns möjlighet att utveckla sin förmåga att göra skäligen bedömningar och sedan handla utifrån dessa.

(Tengblad m.fl. 2007, s. 104)

För att medarbetarskapshjulet skall hållas i rörelse krävs en aktiv insats av flera medarbetare. Då hjulet snurrar åt rätt håll uppstår en positiv spiral och medarbetarna känner att arbetsplatsen ständigt utvecklas. Hjulet behöver aktivt underhåll för att hållas i rullning. En dåligt hanterad konflikt kan t.ex. leda till att hjulet stannar eller börjar snurra åt fel håll (Tengblad 2009, s. 25).

4.3 Att utveckla medarbetarskap

Att utveckla medarbetarskap och utveckla verksamheten kräver långa, uthålliga och målinriktade insatser. Det gäller att få till stånd en positiv utveckling och att se till att utvecklingen inte stannar vid svårigheter på vägen (Tengblad 2007, s. 176). Medarbetarna bör få vara delaktiga vid fastställande av tydliga mål för den egna arbetsgruppen (Tengblad 2007, s. 177). Tengblad (2007) lyfter fram följande aspekter då det gäller att utveckla medarbetarskapet i arbetsgrupper:

- De vardagliga arbetsrutinerna får sällan den uppmärksamhet de förtjänar.
- Utvecklingsprocessen inleds genom att slå fast vilka grundläggande spelregler som gäller.
- Ett gott medarbetarskap kännetecknas av förtroende och öppenhet, samarbete och gemenskap, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga.
- Problem på arbetsplatser löses bäst genom autentiska möten mellan människor

- Reell utveckling behöver ofta starta hos individen på basis av en god självkänedom.
- Arbetsgrupper hålls samman genom de gemensamma åtaganden som görs.
- Utan ett tydligt syfte och mål är det svårt för en arbetsgrupp att utvecklas.
- Frågor som rör makt och inflytande måste hanteras på ett bra sätt för att en arbetsgrupp ska kunna mogna.
- Genomför regelbundna grupputvecklingssamtal för att utveckla gruppens inre samspel

(Tengblad 2007, s. 177).

Vid utvecklandet av medarbetarskap i en organisation sker en beteendeförändring. Samverkan mellan ledning och medarbetare påverkas i en positiv riktning och arbetsuppgifterna utförs mera effektivt. Samverkan medför att fler kontakter runtom i organisationen knyts och de anställda blir mer självständiga och initiativrika. Utvecklandet av medarbetarskap kan också bidra till utvecklandet av en grund för policy, värderingar och organisationskultur (Lindahl Öberg 2010, s.2). För att utveckla medarbetarskapet i en organisation eller på en arbetsplats måste visionerna konkretiseras och omsättas till verklighet och förankras hos medarbetarna. För att detta skall kunna ske är det viktigt att synen på medarbetarskap genomsyrar alla nivåer i organisationen (Lindahl Öberg 2010, s. 21).

Individuella utvecklingssamtal, utvecklingsplaner och grupputvecklingssamtal är viktiga element, då det gäller att utveckla medarbetarskapet på en arbetsplats (Tengblad m.fl. 2007, s. 45). Lindahl Öberg (2010, s. 20) konstaterar att olika forskare är överens om att intervention i grupp utifrån ett medarbetarperspektiv, som genomförs strukturerat och över tid, ger effekt. Resultatet av hennes litteraturstudie kring utvecklandet av medarbetarskap visar vidare att nödvändiga förutsättningar är att ledningen visar tilltro, sänder överensstämmande budskap och ger organisatoriskt stöd samt att interventionen inte infaller samtidigt med större organisationsförändringar.

Tengblad (2007) poängterar att det är viktigt att den utvecklande verksamheten har en tydlig koppling till det egna arbetet. Genom att medarbetaren ges möjlighet att reflektera över sitt medarbetarskap ges samtidigt möjlighet till att förändra det. Det bör uppstå en rimlig balans för ansvarstagande och arbetsbelastning och relationen mellan medarbetaren och ledningen skall stärkas (Tengblad 2007, s. 126-127). Även Frej (2008, s. 39) har i sin undersökning kring utvecklandet av medarbetarskap på IKEA Älmhult dragit slutsatser om att den konkreta utvärderingen av personalens utvecklingsplaner fungerat motivationshöjande för personalen.

Frej (2008, s. 43-44) har i sin magisteruppsats kommit fram till att det finns en viss kluvenhet till medarbetarskapet hos medarbetarna. Utvecklandet av medarbetarskapet på arbetsplatsen har både positiva och negativa effekter. Som positiva effekter kan nämnas att medarbetarna känner en större delaktighet och ett större engagemang då de är delaktiga i beslutet. Medarbetarna blir också mera motiverade till att ta eget ansvar. Samtidigt ökar arbetsbördan vilket i sin tur kan leda till negativ stress. Om medarbetaren saknar kunskap om målet med utvecklandet av medarbetarskapet kan han känna sig förvirrad över hur han skall utnyttja sin nya utvecklande roll. (Frej 2010, s. 43-44).

Det myndiga medarbetarskapet är ett idealtillstånd och därför är det upp till varje arbetssamfund att bestämma hur högt ribban skall läggas för ett myndigt medarbetarskap. Det är inte alltid lätt att få nya perspektiv på sin rådande arbetssituation, eftersom risken för att man blir hemmablind i den miljö där man vistas alla dagar. Eftersom det myndiga medarbetarskapet är ett teoretiskt ideal, och inget man kan uppnå i realiteten, kan man säga att det i praktiken inte finns någon övre gräns för ett gott medarbetarskap. Det är med andra ord upp till verksamheterna och medarbetarna själva att bestämma var ribban skall läggas, det är de som drar gränserna och skapar möjligheterna. Dock är det inte alltid lätt att få nya perspektiv på den arbetssituation som råder, eftersom man gärna blir ”hemmablind” i den miljö där man vistas i varje dag (Juraskovic & Persson 2009, s. 70).

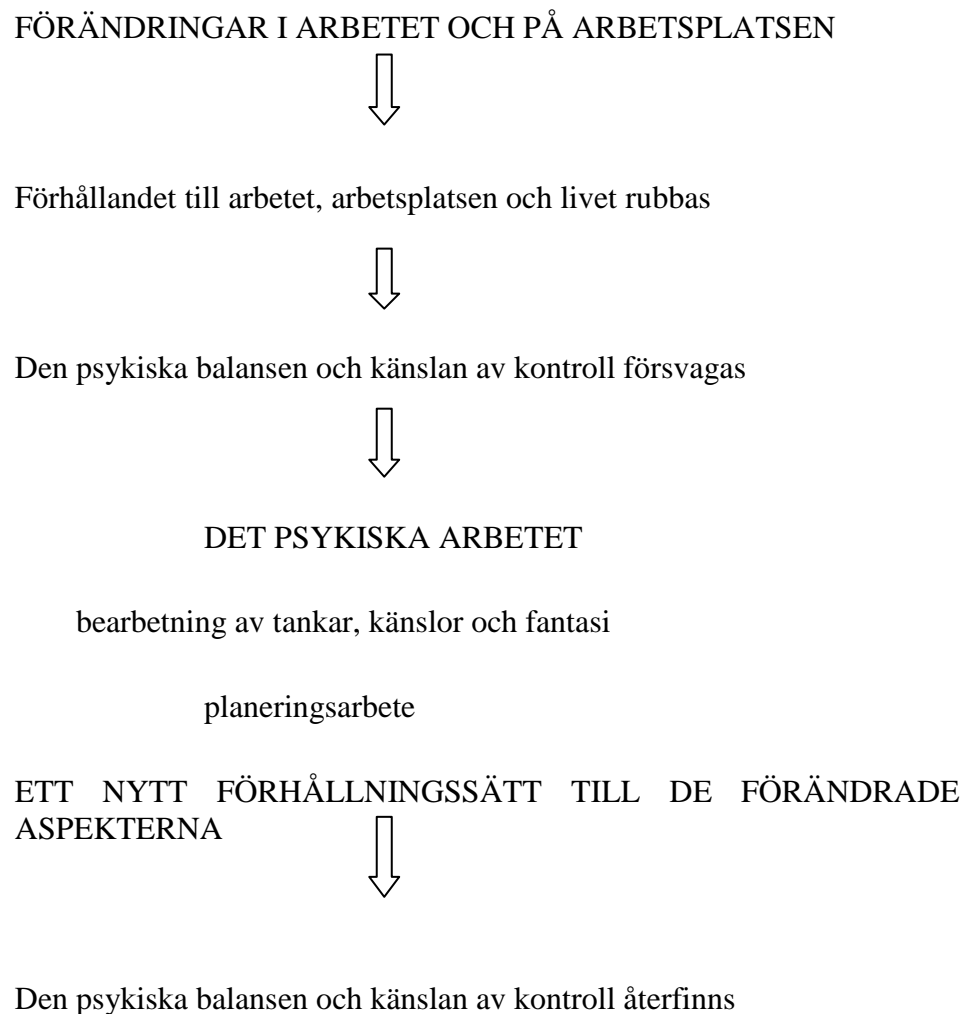
5 Arbetssamfund i förändring

Dagens arbetsliv innehåller många förändringar. Hur organisationen och arbetssamfundet förverkligar förändringarna är en utmaning. Förändringar skakar om medarbetarens förhållande till sitt arbete, arbetsplatsen och möjligen också förhållandet till sin egen framtid. Förändringsarbete kräver psykiskt arbete av medarbetaren så att han får grepp om de förändringar som sker. Det är viktigt att medarbetaren ser nyttan i den förändrade situationen, för människor har svårt att acceptera förändringar som de inte förstår meningen med (Järvinen 2008, s. 143-148). Förändring kan tolkas på olika sätt och därför är det viktigt att alla inblandade parter förstår målsättningen med förändringen (Alvesson & Svenningsson (red.) 2007, s. 256). Vid förändring kan uppfattningen om organisationens grunduppgift lätt delas i två "läger": de som förespråkar nya arbetssätt och de som håller på det gamla synsättet. Denna tudelning leder troligtvis till att det ena synsättet vinner och blir det dominanta. Då det råder en tudelning om grunduppgiften i en organisation, borde båda lägren fundera på hur samarbetet med det andra lägret skall fungera i framtiden. För detta ändamål behövs forum att mötas och diskutera (Tiuraniemi 2004, s. 61-62). Ytterligare måste arbetsteamet få ta del av all nödvändig information gällande förändringen. Då hela arbetsteamet är delaktigt i förändringsarbetet och då personalen, som alla dagar arbetar med klienterna, är med i beslutsfattandet blir besluten som görs och åtgärderna som vidtas mera realistiska och lättare att genomföra (Viens m.fl. 2005, s. 154-155).

Otillräcklig information leder ofta till att rykten börjar spridas. Vid förändring behöver medarbetarna mycket information, som hjälper dem att behärska osäkerheten, oron och rädslan som uppstår vid förändringen. Känslor som uppstår vid förändringen bör få utrymme att diskuteras (Järvinen 2008, s. 143-149). Då medarbetarna ges möjlighet att aktivt delta i förändringsprocessen ökar deras förståelse för förändringen, de förbinder sig mer till förändringen och deras beredskap att klara av förändringen ökar (Pahkin m.fl. 2011, s. 26).

Det sägs att stora förändringar och kriser är både en möjlighet och en fara för medarbetarna. I bästa fall ger förändringen möjlighet till utveckling i arbetet och en

möjlighet till att öva upp sin stresstålighet (Järvinen 2008, s. 143-149). Schemat nedan beskriver psykologiska faktorer hos individen vid förändringar på arbetsplatsen.



Figur 3. Det psykiska arbetet (Järvinen 2008, s. 149)

Hur väl förändringsarbetet lyckas står direkt i korrelation till hur väl förändringsarbetet är planerat och hur väl förverkligandet av förändringen är planerad. Ett gott förändringsledarskap kännetecknas av mycket information och fakta, en öppen dialog som ger utrymme för lärande och förtroende. Medarbetarnas upplevelser består av sådant som berör dem personligen: arbetsförhållanden, arbetsfördelning, arbetstider, lönesättning, sociala kontakter, känslan av att bli hörd o.s.v. I förändringsarbete kan inte dessa faktorer förbises, tvärtom är det viktigt att även lägga tonvikt vid småsaker, som får stora dimensioner om de inte blir väl omskötta (Kallunka 2008, s. 116-117).

Kallunka (2008) påstår att ett lyckat förändringsarbete förutsätter skapande av sådana strukturer, forum och arenor där medarbetarna känner sig trygga och vågar bjuda på sig själva (Kallunka 2008, s. 117). Att övervinna rädslan för förändring är av central betydelse för entusiasmering och förändringsvilja. Om medarbetaren omges av trygga arbetskamrater, som öppet kan diskutera, skapar detta förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete där medarbetarna vågar ge sig in i det nya (Kallunka 2008, s. 117).

6 Kårkulla samkommun och boendet Triangeln

Kårkulla samkommuns primära uppgift är att producera svenskspråkig omsorg och vård åt personer med utvecklingsstörning i Finland. Samkommunen har idag 33 medlemskommuner och ger service åt ca 1100 personer. Kårkulla har ca 100 verksamhetsenheter. Verksamheten består av olika former av boendeverksamhet (gruppboende, lägenhetsboende och stödboende), arbetsverksamhet och rådgivningstjänster. Triangeln är ett gruppboende där servicen riktar sig till personer som p.g.a. sitt handikapp är beroende av mycket stöd och hjälp. Förutom denna traditionella omsorgsverksamhet bedriver samkommunen också arbetsverksamhet enligt socialvårdslagen, arbetsklinikverksamhet och missbrukarvård (Nygård & Nygård, 2010, s. 6). Kårkulla samkommun inledde sin verksamhet 20.8.1960 i Pargas (Kårkulla 2012). Enligt Kårkulla samkommuns mission och vision 2015 skall Kårkulla erbjuda service av god kvalitet, som tillfredsställer önskemål hos såväl servicebrukaren som beställaren och personalen. Regeringen antog i januari 2010 ett program för ordnande av boende och tjänster för personer med utvecklingsstörning 2010-2015, där syftet är att även i framtiden stöda ett individuellt boende för personer med utvecklingsstörning samt minska på antalet institutionsplatser. Målet med programmet är att producera 1500 nya bostäder för personer med utvecklingsstörning, som flyttar från institution till öppen vård (Nygård & Nygård 2010, s. 230-231). Boendet Triangeln var tänkt att byggas i enlighet med programmet, men p.g.a. att boendet Triangeln byggdes på Kårkulla vårdhems område beviljades Kårkulla samkommun inte statligt ekonomiskt bidrag för bygget.

I Kårkullas kvalitetsmanual står det kring arbete på boendet följande:

"Vi använder en socialpedagogisk arbetsmetod, som innebär att inläring och utveckling sker i vardagen. Vi uppmuntrar och hjälper människorna att förmedla sina behov, vi erbjuder hjälp till självhjälp och utgår ifrån människorna behov av att vara självständiga, ha inflytande och styra sina egna liv så långt det är möjligt. För varje person görs en individuell plan som bygger på ömsesidig överenskommelse"(Kårkullas kvalitetsmanual 2009, s. 8-11).

Själva huset Triangeln är byggt som en stjärna med tre vingar. De tre enheterna har ett gemensamt utrymme i mitten av huset med bastu, allrum och personalens kansli och varje enhet har en egen färg: röd, blå och grön. På varje enhet finns rum för fem klienter. Det finns eget badrum i samband med alla rummen och på enheterna finns ett gemensamt vardagsrum och ett litet kök. I ändan av varje enhet finns en egen inhägnad gård.

De flesta av klienterna som flyttat in på Triangeln är vuxna personer med grav utvecklingsstörning. Merparten har bott största delen av sina liv på Kårkulla vårdhem. En av grupperna, Tuvan, består av personer med autismspektrumstörning.

På Triangeln arbetar en enhetsledare, en medicinskt ansvarig person och 18 vårdare. En person vakar på natten och på enheten Tuvan finns också en sovande nattpersonal. Personalen arbetar varierande mycket på de olika enheterna. De bör känna till klienterna på alla tre enheter.

7 Den funktionella handledningsprocessen vid boendet Triangeln

Beställaren av mitt examensarbete är Kårkulla samkommun och regiondirektör Clara Kronqvist-Sundström. Under samtal med henne i september 2011 uttryckte hon ett behov av att utreda farhågor, förväntningar och rädslor hos personalen som kommer att arbeta vid det nya boendet Triangeln, som planerades öppna i december 2011. Under planeringen med henne bestämdes att jag gör en kartläggning i form av en förhandsförfrågan, där jag tar reda på vilken förhandsinställning personalen har till flytten till Triangeln. Utifrån

svaren planerar jag sedan en serie på fem handledningstillfällen, som jag leder med hela personalgruppen strax efter att de flyttat in på den nya boendeenheten. Syftet med handledningsserien är att tillsammans med personalen stöda medarbetarskapet i det nya arbetssamfundet Triangeln. Jag återkopplar till min frågeställning i kapitel 1.1 om hur funktionella metoder i handledning inverkar på medarbetarskapet hos personal vid förändring. Målet är också att tydliggöra och utveckla det gemensamma uppdraget och skapa ett arbetssamfund där personalen känner meningsfullhet, förtroende för varandra, ett arbetssamfund där medlemmarna respekterar varandra.

7.1 Kartläggning

I uppdraget ingick en förhandsförfrågan (Bilaga 1) för att samla in vilken förhållningssätt personalen har till flytten till Triangeln och vilka frågor som oroade dem. Syftet med förhandsförfrågan var att samla material för min handledningsserie.

Förhandsförfrågan byggde jag upp utifrån Britt-Marie Perheentupas modell för arbetssamfundets baselement (se figur 2, sid.12)

Frågorna grupperades in enligt teman känslor inför flytten, vilka strukturer som kändes viktiga med tanke på flytten och vilken grunduppgift personalen upplevde som viktig på sina befintliga boenden och vad de gärna ville ta med sig till den nya enheten Triangeln.

Jag valde att träffa all personal som skulle flytta till Triangeln. Detta för att jag i samband med att de fyllt i förhandsförfrågan kunde fånga upp de kommentarer som gavs kring flytten. På detta sätt fick jag även svar av alla de 12 personer som skulle börja arbeta på Triangeln. Jag ansåg det också viktigt att personalen fick träffa mig och jag dem innan handledningen kom igång. Jag informerade i det skedet om vad det hela skulle gå ut på. Det var ett bra tillfälle för att motivera de enskilda grupperna för handledningen. Tveiten (2010) förespråkar att handledaren träffar gruppen före start, för att på detta sätt skapa motivation för handledningen, redogöra för syfte den har och hur den går till.

Förhandsförfrågan gjordes i november 2011. I samband med det första handledningstillfället presenterade jag resultatet. Jag upplevde att det är viktigt att

personalen fick klarlagt i vilket läge vi startar handledningen. Det är också viktigt att träffa gruppen med tanke på att ge dem möjlighet att få svar på olika frågor (Tveiten 2010, s. 99).

7.2 Resultat från kartläggningen

Jag beskriver nedan hur personalen i inledningsskedet nov 2011 upplevde den egna arbetsverkligheten enligt B-M Perheentupas indelning.

Struktur

Frågor kring strukturen av flytten och hur information spridits bland den berörda personalen som skall arbeta på Triangeln visade att informationsspridningen inte fungerat bra. En viss planering hade gjorts på en av de berörda enheterna, men ingen gemensam planering för de tre enheterna hade vid tidpunkten då enkäten gjordes genomförts. Detta beror antagligen på att den nya enhetsledaren anställdes först vid den tidpunkt då den tredje enheten fyllde i enkäten. Frågor som gällde förhandsinställning till hur det egna arbetet kommer att ändra i och med flytten till Triangeln visade att flera av personalen var oroliga för att deras arbetsbild ändrar, då det på Triangeln anställs skild vakande nattpersonal. De flesta ansåg att det är viktigt att klienternas strukturer och trygga vanor bibehålls vid flytten. Man önskade inledningsvis så lite förändringar i klienternas rutiner som möjligt. Av enhetsledaren önskades flexibilitet, samarbetsförmåga, rättvisa samt att enhetsledaren försöker arbeta för att det nya arbetssamfundet får arbetshandledning.

Grunduppgiften

En önskan om tydliga spelregler då det gäller grunduppgiften framkom i förhandsförfrågan. Många ansåg också att det är viktigt att få tillräckligt bra information om alla klienter som kommer att bo på Triangeln. Det framkom höga förväntningar på enhetsledaren, då det gäller att få arbetet att löpa smidigt på Triangeln. Att informationen kring vardagsarbetet löper i huset tog också flera personer fasta på. En önskan om att kunna erbjuda sådana aktiviteter som klienterna har uppskattat, såsom bilåkning, framkom samt en oro för om detta kommer att vara möjligt, då många klienter som är i fysiskt dåligt skick flyttar till samma enhet. Man funderade också på om arbetsbilden blir ensidigare och tyngre.

Känslor

Samtidigt som personalen var förväntansfull och ivrig på att få börja arbeta i ett nytt, fräscht utrymme uttryckte flera personer oro för hur samarbetet skall börja löpa. En viss oro för att bemötandet av klienterna skiljer sig mellan de olika enheterna fanns. Många uttryckte också sin oro över hur vardagsarbetet skall börja fungera med nya arbetskamrater och en stor personalgrupp.

7.3 Analys av kartläggningen

Sammanfattningsvis framgick det tydligt i kartläggningen att flera av personalen var oroliga för att klienternas strukturer förändras. Denna oro fanns på alla tre enheter. Jag drog den slutsatsen att Triangelns personal behöver få tid att diskutera och delge varandra sina tankar kring strukturerna. I handledningen behöver vi även fokusera på hur informationsflödet skall ske mellan och inom enheterna. I kartläggningen framkom även en rädsla för att arbetsbilden blir ensidigare och tyngre. Jag analyserade det som viktigt att personalen finner glädje och motivation i sitt arbete. Att inspirera personalen att finna motivation och meningsfullhet i arbetet var ett viktigt element i handledningen.

7.4 Tveitens modell för handledning

Jag använder mig av en modell för handledningsprocessen som Tveiten presenterar i sin bok: Yrkesmässig handledning - mer än ord. Denna process består av en planeringsfas, en uppstart/lära-känna-varandra-fas, en arbetsfas, en avslutning och en bearbetning (Tveiten 2000, s. 83-92). Jag upplever att det angreppssätt som han presenterar i sin bok lämpar sig bra för min handledningsserie.

7.5 Planeringsfasen

Strukturerad handledning betyder att handledningen sker inom avtalade ramar och normer vilket gör det möjligt att uppnå handledningens syfte. Behovet av handledning kan uppstå

hos olika parter; i den handledning jag beskriver i mitt examensarbete uppstod behovet som en följd av organisationsutveckling. I de fall då det inte är arbetsgruppen själv som uttryckt behov av handledning är det alltid viktigt att motivera dem som skall delta i handledningen. Handledningens uppstart måste alltid planeras (Tveiten 2010, s. 97-99).

7.5.1 Planeringen av de praktiska arrangemangen

I överenskommelse med enhetsledaren planerade jag de praktiska arrangemangen kring handledningen. Enhetsledaren uttryckte ett önskemål om att handledningstillfällen sker på boendet Triangeln. Detta arrangemang gjordes för att det vanligtvis finns klienter som är hemma på dagarna och personalen behövde finnas till hands för dem. Tveiten (2010) poängterar att det är viktigt att deltagarna i gruppen kan delta i handledningen utan att bli avbrutna (Tveiten 2010, s. 106). Denna aspekt gick inte att beakta vid planeringen. Varaktigheten för varje handledningspass och tidpunkten planerades också i samråd med enhetsledaren. Handledningspassen varade i en och en halv timme per gång, vilket enligt Tveiten (2010) är gynnsamt (Tveiten 2010, s. 104). Tanken var att handledningstillfällena skulle ske varannan vecka, vilket enligt Tveiten (2010, s. 104) är en lämplig frekvens, men av praktiska skäl förverkligades inte detta helt och hållet, utan tiden mellan vissa handledningstillfällen var längre. Antalet handledningstillfällen begränsades till fem, p.g.a. mina tidsbegränsningar. Tveiten (2010, s. 104) påpekar att en alltför kort varaktighet kan göra att man t.ex. ägnar för kort tid åt uppstart-/lära-känna-/kontraktfasen, vilket kan bidra till att deltagarna inte känner sig trygga i gruppen. Syftet med handledningen kan vara svår att nå med en alltför kort handledningsserie.

7.5.2 Planering av upplägget i handledningsserien

Eftersom mitt syfte var att tillämpa funktionella metoder i handledning för att stöda Triangelns personal till att bli funktionsduglig och att utveckla ett medarbetarskap, utgick jag från att granska och stöda arbetssamfundets baselement, grunduppgiften, strukturen, känslorna och ledarskapet, för att skapa en grogrund för att kunna bygga upp ett medarbetarskap bland personalen på Triangeln. Enligt Tengblad m.fl. är det möjligt att

utveckla ett medarbetarskap efter att grunduppdraget är klart och har blivit förankrat i personalgruppen. (Tengblad m.fl. 2007, s. 92-93)

Tveiten (2010) betonar att risken med att fokusera på metoderna i handledningen är att metoderna blir ett mål i sig själva. Handledaren bör ha kunskap att bedöma när och hur olika metoder skall användas och vilka metoder som är ändamålsenliga i förhållande till det som fokuseras i handledningen (Tveiten 2010, s. 115).

Med vetskap om de risker som finns, när olika metoder används i handledning, gick jag noggrant igenom resultatet från förhandsförfrågan som genomfördes i november 2011, i förhållande till de funktionella övningar som jag planerade att skulle ingå i handledningsserien. I förhandsförfrågan framkom det tydligt en oro över grunduppgifterna samt strukturerna. Det framkom även rädslor för att arbetsbilden förändras radikalt gällande arbetstider. Osäkerheten beträffande arbetsbilden på Triangeln var stor. Detta var viktigt att känna till när jag planerade de olika övningarna i handledningsserien. Målet är att övningarna är ändamålsenliga och stöder arbetssamfundet att bearbeta för dem viktiga saker.

Namnen på funktionella övningarna jag valde finns presenterade i schemat på s. 33 fig. 4 och motiveringen till valet av övningar framkommer i kapitel 7.5, 7.6, 7.7 beroende på i vilken fas de ingår i handledningsprocessen. Jag har medvetet valt att inte noggrant och i detalj redogöra för hur övningarna skall genomföras och vilket material som behövs. Den intresserade läsaren kan genom källhänvisningen hitta en mera detaljerad beskrivning av övningarna.

Med detta som bakgrund planerade jag de funktionella handledningarna så att vi under arbetsfasen, som varade under tre handledningstillfällen, arbetade med grunduppgiften: det inre ledarskapet och strukturerna. Känslan, som är det fjärde begreppet i arbetssamfundets baselement, vävdes in under samtliga handledningstillfällen. Jag hade under hela handledningsprocessen medarbetarskapshjulets begreppspar i åtanke och hade dem som ett mål för gruppens utveckling. Målet och syftet med de olika funktionella övningarna var att stöda Triangelns arbetssamfund och dess baselement, utvecklandet av ett myndigt medarbetarskap.

Med schemat nedan vill jag tydliggöra processen i den funktionella handledningsserien, där de olika temaområdena bearbetats och tydliggöra vilka teoretiska referensramar som ligger som utgångspunkt vid de olika handledningstillfällena. Ur schemat kan också avläsas vilken fas i Tveitens modell som ingått och vilka funktionella övningar som gjordes.

Tidpunkt för handledningen	Vilken fas i Tveitens modell?	Arbetsamfundets baselement	Medarbetarskaphjulet	Vilka funktionella övningar?
Handledning 1 12.1.2012	Planeringsfasen Uppstart-/lära – känna fasen	Presentation av arbetsamfundets baselement och dess beståndsdelar (känslor)	Presentation av medarbetarskaphjulet. Förtroende och öppenhet	1.Rundor-delgivning av resultat från förhandsförfrågan 2.Historisk linje 3.Medarbetarskaphjulet -linje
Handledning 2 26.1.2012	Uppstart-/lära – känna – fasen Arbetsfasen	Grunduppgiften (känslor)	Förtroende och öppenhet samt gemenskap och samarbete	1.Djurkorten – mitt arbetsjag 2.Collage- Trädet – vad befrämjar och vad hindrar grunduppgiften?
Handledning 3 23.2.2012	Uppstart-/lära – känna – fasen Arbetsfasen	Det inre ledarskapet (känslor)	Ansvarstagande och initiativ samt engagemang och meningsfullhet	1.Måla – det jag inte vill ge avkall på I arbetet
Handledning 4 8.3.2012	Uppstart-/lära – känna – fasen Arbetsfasen	Strukturerna (känslor)	Ansvarstagande och initiativ	1.Pedagogisk sol – kring arbetstider, arbetsuppgifter, arbetsfördelning och arbetsplatsmöten 2. Rundor-delgivning i grupp
Handledning 5 29.3.2012	Uppstart-/lära – känna – fasen Avslutningsfasen	Sammanfattning (känslor)	Hur medarbetarskaphjulet skall hållas i rullning. Gemenskap och samarbete samt förtroende och öppenhet	1.Måla – modellera Drömmen om det goda medarbetarskapet 2. Rundor-delgivning i grupp

figur 4. Schema över handledningstillfällenas mål och innehåll

7.6 Uppstart-/lära-känna- /kontrakt fas

Kallunka (2008) poängterar vikten av att man skapar arenor där medarbetarna känner sig trygga och vågar bjuda på sig själva. Det här är viktiga aspekter när ett förändringsarbete påbörjas. Att övervinna rädslan är centralt med tanke på entusiasmering och förändringsvilja (Kallunka 2008, s. 117). Tveiten (2010) påpekar att vid starten av varje handledningstillfälle bör uppstart-/ lära- känna-/kontrakt fasen betonas. Detta för åstadkomma ett klimat för gruppen som möjliggör växande och utveckling (Tveiten 2010, s. 107-108). Den grund som läggs vid den första träffen är väsentlig för upplevelsen av trygghet i gruppen (Tveiten, 2000, s. 89-90).

Med ovanstående insikt var och blev det viktigt att alla i den nya arbetsgemenskapen kände till hur vi alla upplevde den förändring som uppstått i respektive arbetstagares arbetsbild. Det första handledningstillfället var fokuserat på att lära känna varandra och att skapa en känsla av trygghet i gruppen. Här delgav jag resultatet från den förhandsförfrågan som gjordes i november 2011.

Med hänvisning till medarbetarskapshjulets begreppspar förtroende och öppenhet, var det även motiverat att öppet redogöra för vilken utgångspunkten var. För att än mer tydliggöra utgångsläget i arbetssamfundet, fick alla deltagare placera sig på en talserie mellan 1-10 för att beskriva hur de vid handledningens uppstart upplevde medarbetarskapshjulets alla begreppspar (se figur 3 s. 19).

Med stöd av Tengblads (2007) påstående, att då medarbetarna ges möjlighet att reflektera över sitt medarbetarskap ges de även en möjlighet att förändra sitt medarbetarskap samt skapa nya handlingsmönster (Tengblad 2007, s. 176)..Det här är viktigt med tanke på B-M Perheentupas modell om ett fungerande arbetssamfund, där grunduppgiften, strukturen, känslorna och ledarskapet skall fungera i balans (se figur 2, s. 12). Järvinen (2008) poängterar att känslor som uppstår vid förändring bör få utrymme att diskuteras (Järvinen 2008, s. 143-149). Pahkin m.fl.(2011) framhåller även de att då medarbetarna ges aktivt möjlighet att delta i förändringsprocessen ökar förståelsen för förändringen, de förbinder sig mer till förändringen och deras beredskap för att klara av förändringen ökar (Pahkin m.fl. 2011, s. 26). Alvesson & Svenningsson (red.) 2007, s. 256) är inne på samma linje

och de påpekar att medarbetarna kan uppfatta förändringen olika och att det därför är viktigt att de är med i planeringsarbetet.

Med följande funktionella uppgifter var målet att skapa en atmosfär av förtroende och öppenhet samt att lära känna varandra. Med den funktionella övningen arbetssamfundets historia berättade var och en sin egen arbetshistoria och erfarenhet. Här fick deltagarna även ställa sig på en årslinje enligt hur länge de arbetat inom Kårkulla samkommun. Syftet med övningen var att tydliggöra hur olika lång arbetserfarenheten är i den nya arbetsgemenskapen (Piispanen 2003, s. 29). Med djurbilderna synliggjorde varje medlem i arbetssamfundet sitt eget arbetsjag relaterat till ett djur och berättade om likheterna (Piispanen 2003, s. 19). Syftet här var att lära känna varandra och på det sättet stöda medarbetarskapshjulets begreppspar förtroende och öppenhet samt gemenskap och samarbete. Då det gällde deltagarnas uppmärksamhet på förändringsprocessen samt deras förmåga att reflektera över förhållanden i sin egen arbetsbild användes en funktionell övning kallad oavslutade meningar. (Tveiten 2010, s. 185-187). I övningen fick alla deltagare fylla på ett ord i meningen som börjar med : Arbetet på Triangeln är ... Målet med uppgiften var att synliggöra hur olika vi ser på vårt arbete samt hur vi själva ser på vårt arbete.

7.7 Arbetsfasen

Det följande skedet i handledningsprocessen är arbetsfasen där sak (yrkesmässiga förhållanden), relationer och samarbete betonas och behandlas. Under arbetsfasen behandlades grunduppgiften, strukturerna och det inre ledarskapet. Enligt Järvinen (2008) är det viktigt att arbetssamfundet har en gemensam syn på vilken grunduppgiften är samt hur den är utformad (Järvinen 2008, s.49-52). Vid handledningen var målet att skapa en gemensam syn på grunduppgiften för arbetssamfundet Triangeln.

Järvinen påpekar även att det inte är lätt att definiera grunduppgiften på nytt, eftersom invanda mönster är svåra att förändra, men ett arbetssamfund som är flexibelt och innovativt är ofta framgångsrikt (Järvinen 2008, s. 52-59).

Med den här vetskapen valde jag att i handledningsprocessen lägga stor vikt vid definitionen av grunduppgiften, vilket även Spiik (1999) betonar genom att framhålla

vikten av att grunduppgiften behandlas och framför allt prioriteras, då personalgruppen möts (Spiik 1999, s. 150-152). Vid varje handledningstillfälle återgick arbetsgruppen till medarbetarskapshjulet och reflekterade över hur den upplever att grunduppgiften kan tydliggöras och därmed utvecklas. Det var även viktigt att medarbetarna gavs möjlighet till ansvarstagande och initiativ som är en del i medarbetarskapshjulet (se figur 3 sid. 16). Tengblad m.fl. (2007) påpekar att för att medarbetarna skall känna det meningsfullt behöver de kunna ha inflytande över sitt arbete och ha möjlighet att kunna påverka hur det utövas. (Tengblad m.fl 2007, s. 103) Med följande funktionella handledningsövningar var målet att stöda och tydliggöra grunduppgiften och det egna engagemanget i arbetet: trädet , ett grupparbete där deltagarna fick analysera vad som främjar och vad som hindrar grunduppgiften på Triangeln idag (Tveiten 2010, s. 201-203). Resultaten samlades på planscher och de enskilda enheterna gjorde en prioriteringslista över vad de upplever som viktigt att åtgärda vad grunduppgiften gäller.

Strukturen är en annan viktig del som bearbetas under arbetsfasen. Här betonar Parviainen m.fl. (2009) att strukturerna behöver vara tydliga och organiserade och hela arbetssamfundet behöver vara medvetet om hur de är organiserat för att arbetssamfundet skall fungera på bästa sätt (Parviainen m.fl. 2009, s.23). För att strukturerna på arbetsplatsen skall accepteras är det viktigt att medarbetarna fått vara delaktiga då strukturerna skapats och att strukturerna gäller sådana saker som känns viktiga för medarbetarna (Tengblad &Hällstén m.fl. 2007, s. 17). Utgående från denna kunskap behandlades följande funktionella övningar för att stöda skapandet av strukturer och även förståelsen för dem: den pedagogiska solen, en övning vars mål är att rikta uppmärksamheten till olika aspekter. Under handledningen valde vi att uppmärksamma följande teman: arbetsfördelning/arbetsuppgifter, arbetstid och arbetsplatsmöten. Enligt Tveiten (2010) är det viktigt att uppmärksamheten riktas på olika temaområden, som berör strukturerna i arbetsgruppen, för att på det sättet få i gång en förändring (Tveiten 2010, s. 181-184).

Det inre ledarskapet består av flera olika aspekter på individens välmående i arbetet. Sydämenlakka (2009) betonar den egna medvetenheten vad gäller visioner och mål i arbetet. Då riktningen är klarlagd är det lättare att nå målet och hitta sitt inre ledarskap (Sydämenlakka 2009, s. 155-156) För att stöda det inre ledarskapet och samtidigt utveckla begreppsparet engagemang och meningsfullhet i medarbetarskapshjulet gjordes följande funktionella övning: teckning, en övning där deltagarna kan uttrycka sig på andra sätt än bara med ord. Genom tecknandet ges deltagarna möjlighet att se nya sammanhang och

dimensioner samt få andra associationer (Tveiten 2010, s. 197-199). I den funktionella övningen var målet även att få fram visioner gällande yrkesfunktionen. Deltagarna fick här i uppgift att med sin icke dominerande hand göra en teckning med temat: "Detta vill jag absolut inte ge avkall på i mitt arbete". Efter tecknandet fick alla deltagare berätta om sin bild för gruppen, vad den uttrycker och vilka associationer man gjort. Här var målet att tydliggöra det inre ledarskapet samt engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga som är delar i medarbetarskapshjulet (se figur 3. sid.19). Bilden här under visar deltagarnas teckningar.



Figur 5. Teckning med temat: "Detta vill jag inte ge avkall på i arbetet"

7.8 Avslutnings- och bearbetningsfas

Under den sista fasen i handledningsprocessen, avslutningsfasen är syftet att utvärdera handledningen, avsluta den process som är igång och se till att processen kan fortsätta. Syftet är också att sammanfatta reflektioner, upptäckter och upplevelser. Det är viktigt att man i det här skedet sätter ord på vad handledningen har handlat om och hur man upplevt den (Tveiten 2010, s. 111-113).

Här arbetade arbetsamfundet i grupp med att diskutera och reflektera över sina erfarenheter av handledningen och på det sättet se tillbaka på hela handledningsprocessen och beskriva de konkreta erfarenheter man fått. Eftersom handledningsprocessen bestod av

enbart fem tillfällen, valde jag att även den sista gången ta med ett nytt tema, framtidsvisioner. Här fick arbetsgruppen lyfta fram olika framtidsdrömmar om hur medarbetarskapshjulet (se fig. 3 s.19) skall hållas i rullning och arbetssamfundets baselement hållas i balans (se fig. 2 s. 12). Som följande funktionella övning för att arbeta med detta valdes Teckning (Tveiten 2010,s. 197-199). Här modifierade jag övningen så att deltagarna nu arbetade med att modellera och skapa en skulptur, som beskriver det myndiga medarbetarskapet. Nu var deltagarna indelade i de enheter där i huvudsak arbetar.

Nedan presenteras gruppernas skulpturer och hur de som grupp beskrev sina konstverk.



Figur 4. Röda gruppens skulptur

Röda gruppen beskriver sin skulptur som ett arbetssamfund i utveckling. Ett arbetssamfund där det finns grogrund för positivt tänkande och där personalen får uppskattning för sitt arbete. Trädet symboliserar Triangeln, där olika blommor får blomma och frukten får mogna. Trädet stöds upp av organisationen. Frukterna på marken symboliserar att Triangelns goda arbete märks av andra. Regnbågen representerar hopp och att det alltid finns utrymme för drömmar. Den rosa vägen symboliserar att det känns bra att komma till arbetet. Ormarna på marken håller det onda borta från Triangeln. Allt baktal och negativt tänkande skall bort från Triangeln. Rosorna symboliserar att personalens kreativitet får blomma.



Figur 5. Blåa gruppens skulptur

Den blåa gruppen har en böngrodd som växer runt alla de olika blommorna. Den står för en struktur som skapar trygghet för alla men som samtidigt är flexibel. När det finns trygga strukturer kan både personal och klienter blomma. De röda, blåa och gröna länkarna som har hjärtform symboliserar samarbetet mellan de olika sidorna. På Triangeln har alla hjärtat med i arbetet.



Figur 6. Gröna gruppens skulptur

Gröna sidans konstverk symboliserar de tre olika enheterna på Triangeln och varje enhet har dessutom två länkar som skall fungera tillsammans. Dessa länkar står för det arbetspar som arbetar ihop under ett arbetspass. De betonar vikten av att informationen bör löpa mellan de olika sidorna. De yttersta ändarna av länkarna är inte i direkt kontakt med varandra, men samarbetet och informationsflödet löper ändå via den gula mittersta länken, som symboliserar enhetsledaren.

Kallunka (2008) betonar ett klimat där medarbetaren omges av trygga arbetskamrater, som öppet kan diskutera. Detta skapar förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete, där medarbetarna vågar ge sig in i det nya (Kallunka 2008, s. 117). För att stöda arbetsgruppen i detta valde jag som en avslutande övning på det sista handledningstillfället den funktionella övningen Rundor (Tveiten 2010, s. 261-263). Här fick deltagarna i tur och ordning lyfta fram sådant som de personligen kan bidra med till arbetsamfundet Triangeln och även beskriva sådana aspekter som de personligen önskar att få förståelse för. Med övningen var målet och syftet att stöda begreppspar gemenskap och samarbete samt förtroende och öppenhet i medarbetarskapshjulet (Fig.3 s. 19).

8 Resultat och analys av den funktionella handledningen

I detta kapitel har jag valt att dela in intervjufrågorna, som bygger på medarbetarskapshjulets begreppspar, så att jag först redogör för resultatet och i följande stycke analyserar svaren. I analysen kommer jag inte överhuvudtaget att behandla ledarens roll i att stöda medarbetarskapet, eftersom jag medvetet valt att inte fokusera på denna roll i att förstärka medarbetarskapet på Triangeln. I kapitel 9.6 redogör jag för deltagarnas åsikter om de funktionella övningarnas effekt, varefter jag analyserar svaren.

8.1 Medarbetarnas förtroende och öppenhet

"Handledningen har helt klart stött förtroendet och öppenheten på Triangeln. Det märks konkret genom att det inte hörs så mycket klagomål på arbetsplatsen. Personalen vågar uttrycka sina åsikter och önskemål". Ett exempel som den ena intervjuade minns var, att en arbetstagare uttryckte att hon på förhand vill veta om hon skall åka till barberaren med någon klient. Det är bra att medarbetarna uttrycker sina åsikter öppet. *"Förtroendet och öppenheten mellan enheterna märks genom att man talar öppet med varandra då man träffas, trots att man i vardagen har bara lite med varandra att göra".* Stämningen upplevs som trygg och en av de intervjuade uttryckte att hon tror att handledningen bidragit till att det finns mera förståelse för varandras arbete och att inget baktal förekommer. Handledningen bidrog till att man lärde känna de andra som arbetar på Triangeln.

Analys: Enligt Tengblad m.fl. (2007) beror en hel del irriterande problem på arbetsplatsen på att det saknas öppen kommunikation om problemens natur. Min analys av de intervjuades erfarenhet av det som hände under handledningsprocessen är att ett öppet klimat började växa fram och att deltagarna verkar uppleva att det skapats ett forum för att diskutera arbetsrelaterade frågor. Järvinen (2008) tar upp vikten av att det i förändringsarbete finns forum, där det finns utrymme att diskutera känslorna som uppstår vid förändringar. Pahkin m.fl. (2011) poängterar även betydelsen av att aktivt få delta i förändringsprocessen. Det ökar personalens beredskap att klara av förändringar. Kallunka (2008) lägger tonvikt på att även små saker behöver få diskuteras och bearbetas för att inte utvecklas till större problem. Om medarbetaren omges av trygga arbetskamrater, som öppet kan diskutera olika frågor som uppstår, skapar det förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete, där alla kan övervinna rädslan för förändring. Påståendet att det inte förekommer baktal talar också för att det vid avslutad handledning verkar råda ett öppet klimat på Triangeln. Målsättningen att personalen skall lära känna varandra bättre uppnåddes också enligt respondenterna.

8.2 Medarbetarnas gemenskap och samarbete

Vid tidpunkten då handledningen inleddes kände inte personalen varandra. Man kände bara dem som arbetade på den egna enheten. Det som konkret har hänt, då det gäller gemenskap och samarbete, är att personalen börjat ordna gemensamma aktiviteter för hela huset. Det har ordnats spårning, utfärd till grillkåtan och gemensamma sångstunder för hela huset. *"En känsla av trygghet finns också då man vet att man kan be om hjälp av dem som arbetar på de andra enheterna"*. Den ena personen uttryckte att hon under själva handledningstillfällena kände gemenskap och samarbete och att det kändes att alla som deltog arbetar på Triangeln och för Triangeln, men att enheterna fortfarande arbetar så skilt från varandra att de sist och slutligen har väldigt lite med varandra att göra i vardagen. Fortfarande upplever de intervjuade att de inte känner klienterna från de övriga enheterna och att det skulle vara viktigt att lära känna dem bättre.

Analys: Tengblad m.fl. (2007) skriver att samarbetet förstärks om det finns en bra gemenskap mellan medarbetarna. Medarbetarna behöver inte vara personliga vänner, utan det räcker att de har saker gemensamt med kollegerna. Gemenskap och samarbete stärks av

att det finns gemensamma regler som blir respekterade (Tengblad m.fl. 2007). Enligt de intervjuade bidrog handledningen konkret till samarbete i form av gemensamma aktiviteter som initierades under handledningen. Det verkar som om de enskilda enheterna fortfarande arbetar ganska separat från varandra och att de naturliga tillfällena till gemenskap och samarbete är ganska få i vardagen. Tengblad m.fl. (2007) skriver att gemenskapen förstärks naturligt av att arbetsgruppen har gemensamma klienter, kafferum och arbetsuppgifter. Det finns inget gemensamt kafferum på Triangeln och klientarbetet är också ganska långt separerat till de enskilda enheterna. Det finns inte heller direkta dagliga gemensamma arbetsuppgifter för hela enheten. Därför är det viktigt att de gemensamma aktiviteterna ordnas regelbundet och att man medvetet försöker skapa tillfällen till samarbete. Järvinen (2008) säger att ett sätt att motarbeta en splittring i personalgruppen är att försäkra sig om att den enskilda medarbetaren ser sin arbetsroll i ett större sammanhang och att det finns tillräckligt mycket möjligheter och forum att komma samman och diskutera arbetet. Lindahl Öberg (2010) påtalar också vikten av personalen ges möjlighet att stråla samman.

8.3 Medarbetarnas engagemang och meningsfullhet

En av de intervjuade uttrycker att hon i och med handledningen börjat fundera mera på hur hon utför olika saker i vardagsarbetet och framför allt varför hon gör det "*Jag har fått en djupare förståelse för mina handlingar*". De intervjuade upplevde att de har stora påverkningsmöjligheter och att deras röst blir hörd i den egna arbetsgruppen. Den ordinarie personalen upplevs vara engagerade i sitt arbete, medan det ibland kan vara svårt med många nya vikarier. Det framkom även att personalen lättare hittar engagemang och meningsfullhet, då de får arbeta i ett mindre sammanhang, med färre klienter. "*Jag jobbar hellre på blåa sidan, där känner jag klienterna och de olika arbetsrutinerna väl. Där flyter arbetet bättre för mig och jag känner mig nöjd med dagens insatser*"

Analys: Tengblad m.fl. (2007) betonar hur viktigt det är att arbetet känns meningsfullt; det har stor betydelse för medarbetarnas allmänna välbefinnande. Viktigt är också att kravnivån i arbetet är lämplig. Då arbetet känns meningsfullt och engagerande finns också stor chans att medarbetarna upplever arbetsglädje (Tengblad m.fl. 2007). Handledningen verkar åtminstone för en av de intervjuade ha medfört att hon mera analyserar och tänker

på sitt utförda arbete i vardagen än tidigare. Vid tidpunkten då intervjuerna utfördes upplevde de intervjuade att de har påverkningsmöjligheter i vardagen. Ett återkommande problem inom omsorgsverksamhet är det stora antalet vikarier som arbetar korta perioder i verksamheten. Frågan om hur arbetsamfundet Triangeln kan stöda vikarierna och bygga upp strukturer som stöder vikariernas arbete förblev obesvarad. Tengblad (2007) påpekar vikten av att de vardagliga arbetsrutinerna fungerar och säger att de ofta inte får den uppmärksamhet som de förtjänar. I intervjun framkom utmaningarna med att ta till sig alla arbetsrutiner på de olika enheterna, vilket hör samman med känslan av meningsfullhet i arbetsuppgiften.

8.4 Medarbetarnas Ansvarstagande och initiativförmåga

En av de intervjuade uttrycker att om hon har en idé så tas den nog väl emot i den övriga arbetsgruppen. Hon är också tacksam över andras initiativ. Tyvärr är det ofta samma personer som kommer med idéerna. Hon föreslår att det kunde finnas ett roterande system då det gäller initiativ till gemensamma aktiviteter för hela huset. Vad ansvarstagande beträffar finns fortfarande utvecklingsbehov, då det gäller att ta ansvar för att utföra det dagliga arbetet. Ansvar för det dagliga arbetet behandlas under handledningen och en av de intervjuade upplever, att den tydlighet som skapades under handledningen beträffande grunduppgiften till en viss del har burit frukt. Gällande ansvarstagandet uttrycker en av de intervjuade: " *Visst har den ordinariepersonalen ett större ansvar och de är mera engagerade. Många av vikarierna är unga och har ännu svårt att förbinda sig till arbetet*".

Analys: Tengblad m.fl. skriver att för att medarbetarna skall känna det meningsfullt och engagerande att ta ansvar, behöver de kunna ha inflytande över sitt arbete och möjligheter att påverka. Då det råder ett sådant klimat på arbetsplatsen, stärks medarbetarnas förmåga att ta initiativ. En arbetsplats där många medarbetare visar prov på initiativ blir dynamisk och kreativ (Tengblad m.fl. 2007). På Triangeln råder enligt en av de intervjuade ett klimat där initiativ är välkomna, men det skulle vara välkommet med initiativ från flera personer. Då det gäller ansvarstagande behöver tydliga rutiner ännu skapas och mycket av arbetet, då det gäller att tydliggöra spelregler på arbetsplatsen, behöver ännu finslipas.

På Triangeln arbetar flera utbildade unga personer, vilket i förlängningen lägger ett större ansvar på den ordinarie personalen. Detta kan upplevas mycket belastande. Tengblad

(2007) lyfter fram att ansvarstagande och initiativförmåga skall finnas hos samtliga i arbetsgruppen för att ett gott medarbetarskap skall utvecklas.

8.5 Vad krävs för att hålla medarbetarskapshjulet i rullning?

”Det är fast i oss alla som jobbar här, men nog är det också fast i ledaren som styr. Man behöver det där stödet därifrån också”, uttryckte en av de intervjuade. Den ena intervjuade uttryckte att det vore viktigt med en fortsättning på handledningen, eller att personalen åtminstone skulle ges möjlighet att då och då träffas och diskutera. Hon uttryckte att det är bra att allt det material som skapats under denna handledning finns kvar, så att man kan återkomma till innehållet och kolla upp läget efter en tid. Många gånger kan det vara att personalen inte för fram sina åsikter och tankar i vardagen, utan att det krävs ordnade tillfällen för reflektion och diskussion, där det är tillåtet att föra fram sina tankar. *”Detta var ett effektivt sätt att arbeta och jag upplever att vår personalgrupp kom fram med goda idéer som även har kunnat förverkligas”*, sade en av de intervjuade.

Analys: Gruppens verksamhet och utveckling kan enligt Karl Scattendorf delas in i fyra olika nivåer varav han kallar den första för en nivå av handlingsinriktad verksamhet där gruppen kommer igång med att t.ex. planera gemensamma aktiviteter och gemensamma förhållningssätt och där det i gruppen finns utrymme och trygghet att uttrycka sina åsikter (Soikkanen 2012, s. 103). Under handledningsserien uppnåddes denna första nivå av grupputveckling.

Ledarens roll är viktig då det gäller att få medarbetarna att känna det meningsfullt att göra gemensamma ansträngningar samt att stötta och bekräfta alla medarbetare. Då medarbetarskapshjulet snurrar åt rätt håll, uppstår en positiv spiral. Framgången behöver dock underhåll, utan ett aktivt underhåll är risken stor att den positiva spiralen stannar upp (Tengblad 2007). Detta framgår även ur intervjuerna. Den ena intervjuade ser det som viktigt med en fortsättning på handledningen och hon uttrycker att personalen åtminstone då och då borde stanna upp och se över spelreglerna på arbetsplatsen. De intervjuade uttrycker även att det i det dagliga arbetet inte finns tid och utrymme att reflektera. Lindahl Öberg (2010) säger att om det genomförs strukturerade sammankomster över tid ger det effekt. (Juraskovic & Persson 2009) behandlar fenomenet hemmablindhet och framhåller att det är verksamheten och medarbetarna själva som skapar möjligheterna att få in nya

perspektiv på sin rådande arbetssituation. Analysen av detta kan vara att det alltid är arbetsgruppen som i sista hand har ansvar för att medarbetarskapshjulet hålls i rullning.

8.6 Tankar kring de funktionella metoderna

”De funktionella övningarna synliggjorde de andras åsikter och önskemål. Jag tyckte att det i den sista övningen då vi talade om våra styrkor och svårigheter blev så tydligt att vi är olika och att olikhet är en rikedom i ett arbetssamfund”. Det blev också synligt hur vi kan arbeta ihop”. Samma person säger vidare att:

”Jag upplever nog de funktionella metoderna effektiva. Där då vi modellerade och skapade tillsammans kläcktes nya idéer och samhörigheten ökade och det kändes att vi är ett arbetsteam”. Den andra intervjuade sade: ”Jag upplevde att vi blev kreativa då vi skapade på ett annat sätt än om vi bara skulle ha talat. Det är ett bra sätt att lyfta fram olika synsätt”.

”Då man skapar tänker man på de behandlade ämnena samtidigt. Man får igång tankearbetet. Inte bara det egna arbetet, utan också hur andra upplever det och hur de är som personer”. ”Handledningen var jättebra och diskussionerna kom igång”. ”Då vi började, funderade jag nog lite på vad detta skall bli, men redan andra gången kändes det mycket bättre och sen blev det bättre för var gång”. ”Vi skulle nog inte ha fått den kontakten vi nu fick bara genom att prata, när vi alla deltog skapades en sorts gemenskap. Det skapas en sorts gemenskap då alla måste göra samma sak. Det blir inte så att en bara pratar, utan alla har lika mycket tid att berätta. Det är lätt hänt att man blir kort i orden då man bara svarar på en fråga, men då man skapar tillika måste man liksom förklara varje steg så att de andra förstår hur man tänker”

Tidpunkten för handledningen upplevdes som bra. Det var bra att handledningen kom igång så snabbt efter flytten till Triangeln. På det sättet kunde man direkt stöda en positiv atmosfär och framåtanda i personalen. En av de intervjuade uttryckte att hon har en uppfattning om att problem ofta ”sitter i väggarna” och att om problemen väl hunnit slå rot är de svåra att motarbeta. Därför tyckte hon att det var bra att denna möjlighet till handledning gavs genast då enheten är ny.

Analys: Mycket av de positiva effekter som de intervjuade uttryckte, då det gäller användning av de funktionella övningarna i handledningen, stämmer överens med

Ritanojas (2008) resultat i hennes studie. Liksom i hennes studie framkom i mina intervjuer att detta är ett tidseffektivt sätt att arbeta med grupper; det öppnas nya infallsvinklar och förståelsen för det egna och andras handlande ökar. Man beskriver och synliggör det som är svårt att uttrycka i ord. Detta är också en verksamhet där alla deltar och ingen tar större utrymme än den andra. Mäkelä (2009) har i sin undersökning kommit fram till att de funktionella övningarna ökar deltagarnas självkänedom och gör förändringsprocessen tydligare. Hans studie visar på att de funktionella övningarna passar bra som uppvärmningsövningar för att komma igång med diskussion och reflektion, vilket även framkom i mina intervjuer. Ruusunen (2005) och Kopakkala (2005) säger båda att funktionella övningar förbättrar gruppens funktionsförmåga och att en emotionell bindning mellan deltagarna uppstår. I mina intervjuer framkom även den emotionella bindningen tydligt. Känkäinen (2006) lyfter fram vikten av att de funktionella övningarna lämnar konkret material efter sig, vilket även en av de intervjuade uttryckte som en positiv sak.

9 Kritisk granskning

I detta kapitel presenterar jag de forskningsetiska aspekterna gällande reliabilitet och validitet, forskningsetiken samt den hållbara utvecklingen som jag tagit ställning till i mitt examensarbete.

9.1 Reliabilitet och validitet

Man delar vanligtvis in validitet i inre och yttre validitet. Med inre validitet avses hur väl resultatet beskriver det undersökta fenomenet och med yttre validitet avses hur väl resultaten är möjliga att generalisera. Med reliabilitet avses tillförlitlighet. Ju fler undersökningar som ger liknande resultat ju tillförlitligare är resultatet (Jakobsen 2007, s. 156-173). Min studie skulle ha stärkts av ett flertal handledningstillfällen och att handledningen enligt den här modellen skulle ha genomförts i ett flertal arbetsgemenskaper. Det var dock inte möjligt inom ramen för detta examensarbete.

I min litteratursökning kring medarbetarskap och arbetssamfund har jag använt ett stort antal inhemska och svenska källor. Jag har använt mig av en andrahandskälla (Kinslaw) som är relevant för mitt arbete. Den ursprungliga källan går inte längre att få tag i. Att använda sig av andrahandskällor kan sänka tillförlitligheten.

Tillförlitligheten kan påverkas negativt av att det varit svårt att hitta forskning kring funktionella metoder. Det finska begreppet ”tominnalliset menetelmät” verkar vara mera allmänt använt, medan det svenska begreppet "funktionella metoder" och det engelska begreppet "animation methods" inte ger resultat. På grund av detta har jag främst använt finskspråkig litteratur om funktionella metoder.

Man kan också förhålla sig kritiskt till att använda opublicerat material som källa, vilket jag delvis gjort i mitt arbete.

Artikelsökningen gav relativt få relevanta träffar, vilket delvis kan ses som en faktor som sänker tillförlitligheten.

Den tillämpade delens tillförlitlighet i detta examensarbets tillförlitlighet uppskattar jag som god, bl.a. eftersom jag noggrant återger och beskriver handledningarna. Intervjuerna bandades och detta höjer tillförlitligheten eftersom samtalet går att återge i sin helhet. Eftersom jag valt att intervjua två slumpmässigt valda personer kring effekten av handledningen är jag medveten om att representativiteten är låg, men mitt syfte är inte att ge ett svar utan att få indikationer för om detta sätt att stöda medarbetarskapet är gångbart eller inte.

Den aspekten att jag kände såväl förmannen som de flesta ur personalen och att jag tidigare haft en annan typ av handledning med dem, kan ses som ett problem då det gäller tillförlitligheten. Med reflektivitet avses att forskaren utnyttjar kunskap om vad som kan hända. Forskaren bör kunna förklara vilken hennes roll är i situationen och hur faktorer i kontexten påverkar. Trovärdigheten hänger samman med hur väl forskaren lyckas göra saker explicita och reflektera över situationen (Jakobsen 2007, s. 175). Jag strävade aktivt till att hålla distans och fokusera på att vara situationsledare i processen att utveckla arbetssamfundet. Jag talade även i början av handledningen med gruppen om den aspekten att jag nu har en annan roll som handledare än tidigare.

9.2 Forskningsetiken

Samtliga deltagare i min undersökning fick på förhand information om mitt examensarbete och att deras handledningsserie ingår i detta arbete och vad deltagandet innebär för dem. Detta stämmer överens med den forskningsetiska principen om informerat samtycke. Alla deltagare fick möjlighet att ge sitt samtycke i deltagandet (Jakobsen 2007, s. 22). Då det gäller aspekten på frivillighet i deltagande (Jakobsen 2007, s.23) kan det vara så att deltagarna i min handledning kände en viss press att delta, då även de andra arbetskamraterna deltog. Enligt forskningsetiska principer skall deltagarna få fullständig information om syftet med undersökningen och vilka fördelar och nackdelar ett deltagande ställer (Jakobsen 2007, s. 23). Detta är i praktiken omöjligt att leva upp till eftersom deltagandet i mitt fall handlade om deltagande i en handledningsprocess, vars förlopp är omöjlig att förutse på förhand.

Mina respondenter fick information om att handledningsserien kommer att presenteras i mitt examensarbete och att jag kommer att intervjua vissa deltagare efter avslutning. Då det gäller skydd av privatliv bör forskaren beakta hur känslig och privat den information som samlas in är och hur stor möjlighet det är att identifiera enskild person ur forskningsdata (Jakobsen 2007, s. 24-25). I min forskning nämns namnet på det boende där handledningen utförs och personalgruppen är inte så stor på boendet. Jag har aktivt strävat till att endast beskriva gruppfenomen och det som hänt i gruppen under handledningen. Inga enskilda personers uttalanden eller åsikter går att hitta i min beskrivning av handledningen.

I intervjun av de två slumpmässigt valda personerna går deras identitet inte att känna igen. De skulpturer som deltagarna gjort i modellermassa och som finns fotograferade i mitt arbete gav deltagarna samtycke till att använda. Intervjumaterial och inbandning har bara varit åtkomligt för mig. Respondenternas integritetsskydd säkerställs genom att all information behandlas konfidentiellt; det går inte att känna igen deltagarnas identitet i examensarbetet. Då det gäller krav på korrekt presentation av data (Jakobsen 2007, s. 26-27) har jag i mitt examensarbete återgett innehållet i handledningen så att deltagarna även ur arbetet kan läsa att det som skrivits stämmer överens med verkligheten.

Som deltagande granskande iakttagare är forskaren delaktig i processen. Forskaren påverkar med sin egen person och med sitt deltagande situationen som han studerar.

Deltagarna bekantar sig alltid först med forskaren som person. Den iakttagande forskaren balanserar hela tiden mellan rollerna att vara människa och forskare samt att vara förändringsledare. Forskarens roll kan ses som en ”konsult” som analyserar deltagarnas arbete, i diskussion framkomna målsättningar, synvinklar, nya idéer och lösningar. Forskaren bör hela tiden vara medveten om att han påverkar deltagarna med sin person. (Vilkka 2009, s. 67-72).

Denscombe (2002, s. 78-83) lyfter fram att forskaren alltid behöver ta ställning till positiva och negativa aspekter på att han har insiderkunskaper. I mitt fall är Kårkulla som organisation mycket bekant och jag har själv arbetat där länge. Jag kände personligen en del av personalen från tidigare. Klienterna och arbetets art på boendet var också bekanta för mig. Som en positiv aspekt kan ses att jag kände till deltagarnas vardagsverklighet och organisationen de arbetar i. Med all den förkunskap jag hade är det svårt att vara helt objektiv. Påverkade och begränsade min förkunskap utvecklingen i gruppen? Hade det varit bättre att jag överhuvudtaget inte kände till arbetsområdet? Var mina frågor ledande, p.g.a. förkunskap? Förhöll sig deltagarna på ett visst sätt till mig som situationsledare för handledningen för att de kände mig från tidigare? Uteslöt jag vissa infallsvinklar p.g.a. min förhandskunskap om arbetsamfundet? Detta är frågeställningar som kan ha påverkat min roll som objektiv forskare.

9.3 Hållbar utveckling

Yrkeshögskolan Novia (2011) skriver på sin hemsida: ”En hållbar utveckling innebär att skapa ett samhälle där ekonomisk utveckling, social välfärd och sammanhållning förenas med en god miljö”.

Det är framför allt den sociala aspekten på hållbar utveckling som känns viktig i mitt arbete. Som ett resultat av min handledning kommer gruppen att på lång sikt fungera som en arbetsgemenskap. Jag har under min handledning tagit vara på den potential till utveckling som finns i gruppen jag handledde. I min handledning tog deltagarna vara på varandras kunskap och den tysta kunskapen som finns i gruppen lyftes fram under handledningstillfällena. Då arbetsamfundet fått träffas och tala med varandra främjas hälsa och välbefinnande.

Den ekonomiskt och miljömässigt hållbara aspekten beaktade jag i mitt examensarbete genom att använda så lite papperskopior som möjligt. Under handledningen använde jag skapande material, som jag själv hade, och skriftligt material som producerades under handledningen skrevs på folders, som går att återanvända.

Då det gäller de personella resurserna stöder min handledning ett klimat där arbetskamraterna respekterar varandra. Handledning förebygger också konflikter i arbetssamfundet, vilket lägger grunden för en hållbar gemenskap.

10 Slutdiskussion

Mitt syfte med detta examensarbete var att tillämpa funktionella metoder i handledning för att stöda ett arbetssamfund i förändring att utveckla ett medarbetarskap. Jag frågade mig om funktionella metoder i handledning inverkar på medarbetarskapet hos personal vid förändring. I denna slutdiskussion ämnar jag granska om jag i mitt handlingsinriktade examensarbete nått mitt syfte och om jag svarat på min frågeställning. Vilka och Airaksinen (2003) uppmanar skribenten att i denna slutdiskussion även utvärdera den egna processen, lyfta fram svårigheter, utvärdera processen och komma fram med eventuella rekommendationer (Vilkka & Airaksinen 2003, s. 96).

Det delmål i T.A.G-projektet som mitt examensarbete behandlar är att främja personalens egna resurser och det arbetsrelaterade välmåendet, vilket jag har betonat under den funktionella handledningsprocessen. Min handledning främjade en god stämning och ett öppet klimat i gruppen, där personalens egna resurser tydligt framkom och kunde diskuteras. I analysen framkom det tydligt att personalen kände en större meningsfullhet för sitt arbete, vilket stöder det arbetsrelaterade välmåendet. Mitt examensarbete har såtillvida nått de mål i T.A.G-projektet som jag fokuserade på.

Litteratur kring att utveckla ett medarbetarskap i ett arbetssamfund visar på att det är en lång process. Min handledning stödde stärkandet av arbetssamfundets baselement. Under handledningen stärktes den gemensamma uppfattningen om grunduppgiften vid Triangeln och flera av de viktiga strukturerna i arbetssamfundet behandlades och tydliggjordes. Det inre ledarskapet fick också utrymme att diskuteras och min uppfattning är att det under

handledningsserien skapades en framtidstro och en vision om i vilken riktning personalen vid Triangeln önskar att arbetssamfundet utvecklas. Då det gäller att utveckla ett medarbetarskap är min uppfattning att handledningen lade en grogrund till att starta utvecklingsprocessen mot ett medarbetarskap. För att uppnå ett fungerande medarbetarskap krävs det dock mycket längre tid än de fem gånger som jag arbetade med gruppen. Då jag blickar tillbaka på begreppsaren i medarbetarskapshjulet, upplever jag att en viss utveckling kring begreppsaren gemenskap och samarbete samt förtroende och öppenhet skedde. Dessa två begreppspår upplever jag att ligger som grund för att komma vidare i utvecklingen av ett myndigt medarbetarskap. Svaret på min frågeställning om funktionella metoder i handledning inverkar på medarbetarskapet vid förändring är att de funktionella metoderna har haft en tydlig inverkan på utvecklandet av medarbetarskapet, samtidigt som jag kan konstatera att det handlar om en process som behöver mera tid för att utvecklingen skall fortsätta i rätt riktning.

Jag upplever att en styrka i min professionella roll är att jag kan skapa ett tryggt och öppet klimat i den grupp jag handleder. De funktionella övningarna bidrog till att skapa en atmosfär där medarbetarna var öppna och trygga med varandra. Självt upplever jag att tidpunkten då handledningsserien lades in var optimal. Spelreglerna kunde ventileras innan problem uppstått och det upplevde jag som en stor vinning. Precis som en av de intervjuade uttryckte det, har problem en tendens att bli sittande i väggarna om de väl får slå rot. Detta tror jag att motarbetades genom att handledningen lades in i ett så tidigt skede som den gjorde. Denna aspekt diskuterade jag med beställaren i planeringsskedet. Jag valde att efter avslutad handledningsserie träffa beställaren och klargöra för mig själv hur beställaren kommer att använda sig av resultaten, som framkommit i mitt examensarbete. Beställaren berättade att organisationen är väl medveten om vikten av att ge handledning till nya personalgrupper. Detta sker idag sporadiskt, men inte systematiskt. Resultaten från mitt examensarbete stöder samkommunen att värdesätta vikten av satsningar på nya personalgrupper. Beställaren får även bekräftat att det i alla arbetssamfund behövs regelbundna insatser, där man kan gå tillbaka till grunduppgiften och strukturerna samt granska och reflektera över dem. En socionom yh som ledare för en personalgrupp har kompetenser för att handleda gruppen t.ex. med hjälp av funktionella metoder. Handledningen behöver inte komma utifrån, utan utvecklingen av arbetsgruppen kan ske internt. Mitt examensarbete visar att fem gånger är en liten satsning där gruppen kommer igång. För att hålla utvecklingen levande behövs regelbundna insatser över tid.

Ett viktigt resultat som framkommit av mitt examensarbete är att arbetssamfundet Triangeln fått en grogrund för att utveckla medarbetarskapet på enheten. Min uppfattning är att det under handledningen skapades en trygg atmosfär och att det nu finns grundförutsättningar till vidare utveckling. Detta utvecklingsarbete påvisar att denna modell verkligen har effekt och är värd att läggas i system, då det gäller nya arbetssamfund. Triangelns personal kommer att fortsätta med handledning med en annan handledare och detta upplevdes positivt av både personalen och enhetsledaren.

Då det gäller planeringen av mitt utvecklingsarbete, kan jag konstatera att det var synd att processen kom så snabbt igång. Jag sammanställde förhandsförfrågan före jag hade läst in mig på teorin och det märktes i slutresultatet. Att det blev så bråttom berodde på att förhandsförfrågan måste vara gjord före den första enheten flyttade in på Triangeln. Jag kan också konstatera att det var svårt att bolla parallellt med både teorin kring arbetssamfundets baselement och medarbetarskapshjulet. Efteråt tänker jag att det kanske skulle ha varit klokt att välja bara den ena. Eftersom det är en lång process att utveckla ett medarbetarskap är det också en svår sak att göra en utvärdering efter en handledningsserie på endast fem tillfällen. Min uppfattning är att arbetssamfundet nådde en nivå där det är möjligt att börja en utveckling mot ett medarbetarskap. Hur processen fortsatte och upprätthölls kan förslagsvis vara föremål för ett nytt utvecklingsarbete.

Trots ovanstående påstående om att handledningsserien var för kort för att kunna utveckla ett medarbetarskap, så märkte jag under flera handledningstillfällen många goda initiativ av medarbetarna. Entusiasmen i gruppen var påtaglig och den kändes speciellt då vi kom in i rummet där handledningen ägde rum och där alla producerade alster fanns framsatta. Deltagarna började spontant reflektera över de tidigare handledninggångarnas innehåll. Efter varje handledningstillfälle samlades personalen till ett arbetsplatsmöte, där initiativ som uppkommit vid handledningen konkretiserades. Dessa arbetsplatsmöten har troligtvis haft en betydelse för den funktionella handledningen på Triangeln.

Då det gäller utvärderingen av handledningarna valde jag att slumpmässigt intervjua två deltagare. Trots att jag medvetet lyft fram medarbetarskapshjulet under hela handledningsprocessen var begreppsparen svåra frågor att utvärdera för de intervjuade. Detta beror säkert till en del på att enheterna på Triangeln arbetar så separat från varandra. De behöver göra ett målmedvetet arbete för att skapa tillfällen till samarbete och gemenskap. Jag fick mycket positiv feedback då det gäller valet av handledningsmetod. De

funktionella övningarna uppskattades som effektiva, vilket även framkommer i den teoretiska delen.

Jag har via att bekanta mig med de funktionella metoderna i handledning själv lärt mig ett nytt verktyg som jag som socionom YH kommer att ha stor nytta av. I inledningen av mitt arbete beskriver jag min tidigare erfarenhet av att saker ibland kan diskuteras sönder. För mig personligen har användningen av de funktionella metoderna stärkt min uppfattning om att dessa metoder är både effektiva gällande tiden och fokuseringen på behandlade teman. En ny erfarenhet för mig var att de funktionella övningarna bidrog till att alla medarbetare blev jämbördigt hörda. Min erfarenhet är också att de funktionella övningarna bidrog till en större kreativitet kring olika lösningar. Jag tror inte att kreativiteten hade fötts i denna utsträckning enbart genom diskussion. Jag tycker att personalen snabbare kom på lösningar och att de fick en ökad förståelse för andra medarbetares perspektiv. I mitt arbete känner jag mig bekväm i rollen som situationsledare och jag har också en stor erfarenhet av att fungera i den rollen. Jag fick positiv feedback på mitt sätt att fungera som situationsledare. Det sades att jag lyckades engagera alla och skapa en positiv atmosfär. Min sakkunskap i branschen och det faktum att jag känner till omsorgsarbetet och personalens vardagsarbete uppskattades av de intervjuade. Jag upplever själv att jag har lätt för att entusiasmera och för att hålla processen levande. Eftersom jag har lång erfarenhet av att leda grupper kunde jag också planera innehållet i handledningstillfällena och hålla koll på tiden och att det som var dagens huvudtema hölls i fokus. Jag var litet orolig för att det skulle vara svårt för mig att hålla fokus på personalen och dess inbördes relationer utveckling, eftersom jag tidigare har arbetat endast med fokus på personalens kontakt med klienterna. Men då jag hela tiden höll detta i minne tyckte jag att jag lyckades bra. Jag fick hjälp av min handledare Christine Welander vid valet av funktionella övningar som stödde det tema som skulle behandlas. Jag tyckte att jag lyckades hålla en balans mellan övningarna och de diskussioner som de gav upphov till under handledningstillfällena.

Ett ställningstagande som jag var tvungen att ta var hur jag skulle göra med den nya personalen som anställdes efter att förhandsförfrågan var gjord. I samråd med enhetsledaren kom jag överens om att de inte skulle delta i handledningen, för jag ville arbeta med de deltagare som haft möjlighet att uttrycka sin förhandsinställning till flytten. Det faktum att det är stor omsättning på personalen inom omsorgsarbetet är en stor utmaning för utvecklandet av medarbetarskap. Detta kom tydligt fram även i mina

intervjuer. Hur man kan stöda arbetssamfund med stor personalomsättning i att utveckla medarbetarskap, kunde vara en intressant och viktig fråga för fortsatt forskning.

Jag har inte hittat någon forskning som baserar sig på funktionella metoder i handledning som stöd i utvecklingen av medarbetarskap för arbetssamfund. I litteraturen kring utvecklandet av medarbetarskapet i en organisation eller på en arbetsplats framkommer det att ledarskapet är väsentligt. Det skulle vara intressant att utveckla en modell för hur man kan stöda ledarskapet i utvecklingen av medarbetarskapet på en arbetsplats med hjälp av funktionella metoder. Ledaren deltog i min handledningsserie och fick således en hel del tips av sina medarbetare beträffande utvecklingsbehov. Det skulle vara intressant att som en fortsättning på mitt arbete undersöka hur ledaren tog tillvara dessa tips och fortsatte att utveckla medarbetarskapet i arbetssamfundet. Litteratur kring utveckling av medarbetarskap framhåller också att utveckling bör ske på alla olika nivåer i en organisation. En fortsättning på mitt examensarbete kunde vara att med inslag av funktionell handledning stöda olika nivåer inom organisationen i utvecklandet av medarbetarskapet.

Under examensarbetsprocessen funderade jag över vad organisationen har för nytta av och vad som kan bli bestående hos den av mitt examensarbete. I diskussion med regiondirektören kom det fram, att utvecklingsarbetet hade bekräftat att denna typ av handledning behövs för nya arbetssamfund. Triangelns personal fick som en pilotenhet möjligheten att prova på hur funktionella metoder kan stöda ett arbetssamfund i förändring. Jag hoppas att detta kan inspirera olika ledare för arbetsgrupper, såväl nya som gamla, att stanna upp och reflektera över arbetssamfundets baselement och de olika begreppsparen som framkommer i medarbetarskapshjulet. De funktionella metoderna är ett tidseffektivt och roligt verktyg i arbetet med personalgrupper, vilket jag hoppas att jag lyckats beskriva i mitt examensarbete.

Jag hoppas att jag med detta handlingsinriktade examensarbete kan påvisa att en liten satsning (fem ggr á 1,5h) vid grundandet av nya arbetssamfund kan bidra till en god start, så att gruppmedlemmarna känner sig trygga med varandra. Jag hoppas också att organisationen och den personalgrupp som jag arbetat med även i fortsättningen inser vikten av att regelbundet stanna upp och fundera över medarbetarskapshjulets begreppspar och arbetssamfundets viktiga baselement som ett stöd för att orka i arbetet.

Källförteckning:

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.) (2007). *Organisation, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2002). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Frej, J. (2010). *Utveckling av medarbetarskap- medarbetarskapsperspektiv på vilka effekter som uppkommer vid utveckling av medarbetarskap*. Magisteruppsats för socionomprogrammet, Malmö Högskola

Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Hämeenlinna: Tammi.

Hällsten F., & Tengblad, S. (red). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Hämäläinen, A. & Kiiskilä, P. (2007). *Työnohjaajien viitekehukset*. Tampere: Studio Mielikuva.

Hämäläinen, P. (2001). *Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä*. Porvoo: Paino WS Bookwell Oy.

Irfaeya W., Liu L., Tengblad, S. (2006). Svenskt medarbetarskap i ett internationellt perspektiv. I: Hällstén, F. Tengblad, S. *Medarbetarskap i praktiken* (75-96) Lund: Studentlitteratur.

Jakobsen, I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Juraskovic G. & Persson S. (2009). *En studie om medarbetarskap i två äldreomsorgsverksamheter*. Magisteruppsats för Handelshögskolan, Göteborg universitet.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva: WSOY.

Kallunka, H. (2008). *Muutos ja johtaminen organisaatiossa- Tapausesimerkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala*. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede, Lapin yliopisto.

Kaukkila V, Lehtonen, E. (2007). *Ryhmästä enemmän. Käsikirja ryhmänohjaajan taitoja tarvitsevalle*. Suomen Mielenterveysseura. Laadukasta kulttuuria vapaehtoistyöhön-hanke. SMS-Tuotanto Oy.

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap, En studie av en idé resa in i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling för Filosofiska fakulteten, Linköpings universitet.

Kärkulla samkommun www.karkulla.fi (hämtat 21.12.2012).

Kärkulla samkommun, Kvalitetsmanual 2009.

Känkäinen, P. (2006) Taidelähtöiset työmenetelmät lastensuojelussa. Ingår i: Forsberg, H m.fl. (red). *Lapset ja sosiaalityö: Kohtaamisia, menetelmiä ja tiedon uudelleen arviointia*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Laaksonen, H. (2006). *Työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 34:1. 2.artikkeli. s. 8-25.

Leimio-Reijonen, S. (2002). *Valistuksesta vastuunottoon. Tutkimus sosiokulttuurisesta innostamisesta, ehkäisevästä päihdetyöstä ja sen toteuttamisesta nuorten parissa*. Helsinki: Stakesin monistamo.

Lindahl Öberg, M.(2010). *Att utveckla medarbetarskap*, Landstingshälsan, Landstinget Halland.

Lindström, K. (red). (1994). *Terve työyhteisö-kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lätt, C. (2009). *Att coacha grupper- Fokusera på gruppens positiva krafter*. Malmö: Liber.

Morgan, G. (2009). *Organisationsmetaforer*. Uppl 1:13. Lund: Studentlitteratur.

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskenniemi, S., Lauttio, L-M., Pahkin, K. (2004). *Parempi työyhteisö- avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos TTL Kirjakauppa.

Mäkelä, O.(2009). Oppimistyylien merkitys työohjauksen toiminnallisissa menetelmissä. Ingår i: Harju, T. (red) *Työohjauksen käytännön polkuja*, s.70-81 Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Möller, C. (1994). *Employeehip: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility*. Artikel. Empowerment in Organisations, Vol 2 Iss: 2 s. 4-13.

Nietosvuori, L. (2008). Luovat ja toiminnalliset menetelmät sosionomin työssä. Teosessa: Viinamäki, L (red). *14 puheenvuoroa sosionomien (AMK) asemasta Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmässä* s.135-140. Anjalankoski: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.

Nurminen, A. (2008). *Alais ja esimissuhteet- minä, sinä ja muut työyhteisössä*. Ylempi AMK-tutkinto. Sosiaali ja terveysala. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Nygård, H & Nygård, V. (2010). *Omsorg, respekt och acceptans*. Arkmedia: Kårkulla samkommun.

Pahkin, K. m.fl. (2011). *Mielekäs muutos- Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana*. PSYRES- hanke. Helsinki: Työterveyslaitos.

Parviainen, K m.fl. (2009). *Handbok för proffs som jobbar med utvecklingsstörda*. Förbundet för den offentliga sektorn och välfärdsområdena JHL. Yliopistopaino.

Personlig intervju med Clara Kronqvist-Sundström 28.1.2012 (u.å)

Piispanen, R. (2003). *Kohtaamisen iloa, Toiminnallisia menetelmiä kokouksiin koulutukseen ja työohjaukseen*. Helsinki:Tmi Ritva Piispanen.

Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki. Edita.

Riihelä-Palmu, S. (2008). *”Eri teitä samalle laiturille” Toiminnalliset menetelmät perheneuvolan sosiaalityössä*. Pro gradu avhandling för Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampereen yliopisto.

Riitaoja, M-M. (2008). *Työnohjaus ja toiminnalliset menetelmät liike-elämässä*. Pro-gradu avhandling för Kasvatustieteen laitos. Aikuiskasvatustiede. Jyväskylän yliopisto.

Reijonen, M. (2006). *Tunnekokemukset sosiaalialan työyhteisöissä*. Artikkel. Janus 14:1, s.18-28.

Ruusunen, T. (2005). Ilmaisulliset menetelmät – siltoja itseen ja toisiin. Teoksessa: Ranne, K. m.fl. (red). *Sosiaalipedagoginen ammatillisuus, Madsenin kukasta toiminnan tulppaaniksi*. (54-61) Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (red.) (2009). *Työyhteisö uusille urille*. Juva: PS-kustannus.

Salmimies, R. (2011). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Nietosvuori, L. (2006). Luovat ja toiminnalliset menetelmät hyvinvoinnin tukena. Teoksessa Soikkeli, S. m.fl (red.). *Näkökulmia ammatilliseen kasvuun*. (64-71) Artikkel. Lahden ammatillinen korkeakoulu.

Sydämenlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen- Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.

Salmimies, R (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki. WSOY.

Soikkanen, A (2012). *Toimiva kuva kaaoksessa*. Kopijyvä

Sosiaaliportti.(2012).Socionom YH kompetenser.

<http://www.sosiaaliportti.fi/File/1668275e-16dd-4cb6-857f-eba85dc0c98c/Socionom+YH+Kompetenser+2010.pdf> (hämtat 1.6.2012).

Teir, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.

Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Technical report. University of Skövde, Behavioural Sciences, Skövde.

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

Tiuraniemi, J. *Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä*. Artikkel. Hallinnon tutkimus 23:5, s. 61-69.

Tveiten, S. (2000). *Yrkesmässig handledning- mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.

Tveiten, S. (2010). *Yrkesmässig handledning- mer än ord*. 3:e Upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Yrkeshögskolan Novia (2011). Hållbar utveckling. <https://intra.novia.fi> (hämtat 17.5.2012).

Vaartio-Rajalin, H. (2010) Projektplan T.A.G. i livet Tillgång, Aktivitet, Gemenskap O.T.E. elämästä Omaehtoisen Toiminnan Edistäminen 2010-2012. (u.o) Yrkeshögskolan Novia

Viens, C., Lavoie-Tremblay, M., Mayrand Leclerc, M. & Hamelin Brabant, L. 2005. New approaches of Organizing Care and Work. Giving Way to Participation, Mobilization, and Innovation. *The Health Care Manager Volume 24, Number 2, pp. 154-155.*

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003) *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. (2009). *Tutki ja havinnoi*. Helsinki: Tammi.

Undersökning om personalens tankar inför flytten till Triangeln

Jag studerar till socionom Yh vid yrkeshögskolan Novia och gör mitt examensarbete om stöd till personalen vid förändringar. Du kommer inom kort att flytta med din enhet till det nya Triangeln boendet på Kårkulla vårdhem. Till Triangeln kommer tre befintliga enheter: Mosippan, Trapp och Tuvan att flytta, varav din enhet är en av dessa.

Med denna förhandsförfrågan vill jag undersöka vilka tankar du har inför flytten till Triangeln.

Besvara följande frågor och lämna tillbaka dina svar till mig. Svaren behandlas konfidentiellt.

Tack för ditt bidrag!

1. Kön

Kvinna

Man

2. Ålder :

18 – 29 30 – 39 40 – 49 50 – 59 60 – 69

3. Hur många år har du arbetat på den enhet som du nu arbetar på? _____
år

4. Vilken utbildning har du? _____

5. Upplever du att du fått tillräckligt med information om flytten till Triangeln?

Ja Nej

Kommentera _____

6. Hur har du medverkat i planeringen och genomförandet av flytten till Triangeln?

7. Hur tror du att ditt vardagsarbete kommer att ändra vid flytten till Triangeln? _____

8. Vilka rutiner, arbetssätt och förhållningssätt tycker du att du skulle vilja ta med dej från din gamla enhet till Triangeln?

9. Vad kommer du att sakna mest från din gamla enhet då det gäller vardagsarbetet? _____

10. Är det något gällande de andra enheterna som flyttar som du speciellt funderar på? _____

11. Vilket är ditt förtroende för ledningen i Kårkulla samkommun?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

12. Vilka förväntar har du på ledningen då det gäller flytten till Triangeln?

13. Vad förväntar du dej av den person som leder Triangeln då det gäller förmanskapet för den nya enheten?

14. Sammanfattningsvis: Vilken är din inställning till flytten till Triangeln boendet?

Mycket positiv Positiv Varken positiv eller negativ Negativ
Mycket negativ

Kommentera _____

15. Vad funderar du mest på då det gäller flytten till Triangeln?

16. Vilket stöd tycker du att behövs för att samarbetet på Triangeln skall bli bra?

17. Vad kan du själv bidra med för att samarbetet i arbetsgemenskapen skall lyckas? _____



18. Övriga kommentarer tankar och funderingar kring flytten till Triangeln som du just

nu

har _____

Tack för ditt svar!

Carola Gröndahl/ carola.grondahl@axxell.fi/ tel. 0400-837986

Socionom YH studerande vid yrkehögskolan Novia

Diskussionsunderlag för den utvärderande intervjun

1. Vilken effekt hade de valda funktionella övningarna i handledningen?
2. Påverkade handledningsserien förtroendet och öppenheten på Triangeln På vilket sätt, berätta?
3. Påverkade handledningsserien gemenskapen och samarbetet bland personalen på Triangeln På vilket sätt, berätta?
4. Påverkade handledningsserien ansvarstagandet och initiativförmågan hos personalen på Triangeln På vilket sätt, berätta?
5. Påverkade handledningsserien engagemanget och känslan av att arbetet är meningsfullt hos personalen på Triangeln På vilket sätt, berätta?
6. Vad tror du at krävs för att ni som arbetssamfund fortsätter utvecklas mot ett medarbetarskap?
7. Förbättringsförslag då det gäller min roll som handledare? Vad borde jag ha tänkt på?
8. Övriga kommentarer