YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

”Så här skall du leda”

Handbok för barn- och ungdomsledare vid Ferie- och kurscentret Högsand

Rasmus Silén

Examensarbete för Samhällspedagog (YH)-examen

Utbildningen till samhällspedagog

Åbo 2017

EXAMENSARBETE

Författare: Rasmus Silén

Utbildning och ort: Utbildning till samhällspedagog Åbo

Handledare: Carolina Silin

Titel: Lägerhandbok - Handbok för barn- och ungdomsledare vid Ferie- och kurscentret Högsand

---

Datum 18-4-2017 Sidantal 25 Bilagor 1

Abstrakt

Barnavårdsföreningen i Finland r.f. jobbar för en bra och ändamålsenlig barnvård. På Ferie- och kurscentret Högsand ordnar de olika läger och kurser för främst barn och unga. Kunskapsöverföringen mellan Ferie- och kurscentret Högsand och barn- och ungdomsledarna har dock inte alltid fungerat optimalt. Mycket tyst kunskap finns bland ledarna men den har inte utnyttjats till fullo.
Syftet med detta examensarbete är att kartlägga den här tysta kunskapen och på så sätt stöda barn- och ungdomsledarna i sitt arbete på Ferie- och kurscentret Högsand.

Teoridelen består av litteraturstudier som behandlar ämnen som; lägerverksamhet, ledarskap och kommunikation. Den empiriska delen består av en kvalitativ undersökning, en enkät med endast öppna frågor riktade till barn- och ungdomsledare som jobbat på Högsand.

Resultatet av mitt examensarbete är en handbok som skall stöda och hjälpa barn- och ungdomsledarna i deras arbete på Ferie- och kurscentret Högsand. Handboken kommer att användas av barn- och ungdomsledarna från och med våren 2017.

Språk: Svenska Nyckelord: handbok, tyst kunskap, ledarskap, lägerverksamhet, kommunikation

---

BACHELOR'S THESIS

Author: Rasmus Silén

Degree Programme: Degree Programme in Community Education in Turku

Supervisor(s): Carolina Silin

Title: Here is how to lead - A manual for children- and youth workers at Högsand

---

Date 18-4-2017 Number of pages 25 Appendices 1

Abstract

The Barnavårdsförening in Finland rf works for a good and efficient child-welfare. At the Barnavårdsförening in Finland rf´s unit Högsand, they arrange different kind of camps and courses for children and juveniles. The knowledge transfer between the unit Högsand and the child- and youth workers has, however, not always been working as it should. The leaders possess a lot of tacit knowledge, which has not been used to the fullest.

The purpose of this thesis is to make this tacit knowledge visible for every child- and youth worker and support them in their work at the unit Högsand.

The theory-based part of this thesis is done as a literature study and focuses on subjects such as; camp work, leadership and communication. The empirical part is done as a qualitative research with the child- and youth workers at the unit Högsand.

The result of my thesis is a manual that will support and help the child- and youth workers in their work. The manual will be used by the child- and youth workers as of the spring 2017.

Language: Swedish Key words: manual, tacit knowledge, leadership, camp work, communication

---

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 1
1.1 Syfte och mål ... 1
1.2 Metoder och avgränsningar ... 2
1.3 Centrala begrepp ... 2
1.4 Arbetets uppbyggnad ... 3
2 Uppdragsgivaren Barnavårdsföreningen i Finland r.f. ... 3
2.1 Barnavårdsföreningens ledande tankar ... 4
2.2 Ferie- och kurscentret Högsand ... 5
3 Lägerverksamhet ... 7
3.1 Säkerhet på läger ... 7
3.2 Lägerstruktur och planering ... 9
3.3 Lägerprocessen på Högsand ... 9
4 Ledarskap ... 10
4.1 Ledarens roll i relation till generation Y och Z ... 11
4.2 Ett tredelat ledarbeteende ... 12
4.3 Den ansvariga ledaren ... 13
4.3.1 Delegering ... 15
4.3.2 Arbetsfördelning ... 15
5 Kommunikation ... 16
5.1 Feedback ... 16
5.2 Tyst kunskap ... 18
6 Arbetsprocessen för handboken ... 19
7 Datainsamling ... 20
8 Redovisning av insamlat material ... 20
9 Slutsatser ... 22
9.1 Grundstenarna för ledarskapet i handboken ... 23
9.2 Avslutande diskussion ... 24
Källförteckning ... 25

Bilagor

Bilaga 1 ... 1

1 Inledning

Lägerverksamheten har funnits i Finland ända sedan början av 1900-talet. Verksamheten är viktig i dagens samhälle eftersom den ger en möjlighet för barn och unga att uppleva nya saker och träffa nya människor. I synnerhet om somrarna när alla barn och unga inte kanske har program för varje dag, och föräldrarna jobbar, kan läger vara en bra och rolig upplevelse för dem.

Sedan våren 2013 har jag jobbat som barn- och ungdomsledare för Barnavårdsföreningen i Finland r.f. på Ferie- och kurscentret Högsand. På de läger och kurser jag arbetat har jag märkt att personalomsättningen är stor. Det har ibland varit svårt, för främst de nya ledarna, att veta hur saker och ting fungerar på Ferie- och kurscentret Högsand. Jag har vid olika tillfällen upplevt att informationen till de nya ledarna inte riktigt gått fram och de har varit osäkra på vad de kan göra på Högsand; var allt material finns, hur materialet skall utnyttjas och så vidare. Ferie- och kurscentret Högsands potential har således inte uppnåtts.

Kunskap fås genom teori, men även genom personliga erfarenheter. Eftersom en stor del av den kunskap de mer erfarna barn- och ungdomsledarna besitter är tyst kunskap, har kunskapsöverföringen mellan mer erfarna och nya ledare inte fungerat optimalt. Jag ansåg att det här är ett problem. Det är viktigt att ledarna före de börjar arbeta verkligen har den kunskap de behöver eftersom de ofta arbetar med barn- och ungdomar i behov av särskilt stöd.

Jag har tillsammans med enhetschefen Elina Lahtinen vid Ferie- och kurscentret Högsand diskuterat om de här sakerna, och kommit fram till att jag kommer att jobba fram en handbok som kommer att hjälpa barn- och ungdomsledarna i arbetet på Högsand i framtiden.

1.1 Syfte och mål

Examensarbetets syfte är att stöda lägerledarna på Ferie- och kurscentret Högsand (hädanefter bara Högsand). Jag vill med mitt examensarbete underlätta lägerprocessen för lägerledarna och säkerställa att informationen når alla. Jag vill skapa en större kontinuitet i det arbete om görs på Högsand för Barnavårdsföreningen i Finland r.f. (hädanefter Barnavårdsföreningen).

Målet med examensarbetet är att med hjälp av mina egna erfarenheter, litteraturstudier och de svar jag fått från min kvalitativa undersökning jobba fram en handbok för lägerledare vid

Högsand. Handboken skall sammanställa den tysta kunskapen som finns inom lägerarbetet på Högsand. Tyst kunskap handlar om den kunskap som man har men inte riktigt kan yttra via skrift eller tal, utan man får den via handlingar (Jonsson, 2012 s. 101). Jag kommer att göra mitt bästa för att få fram den här kunskapen med hjälp av min kvalitativa undersökning och de egna erfarenheterna jag har.

1.2 Metoder och avgränsningar

Min teoretiska del består av litteraturstudier. Min empiriska del består av en kvalitativ undersökning. Forskningsresultatet från den kvalitativa undersökningen fungerar i detta arbete även som bas till min handbok. Den empiriska delen ger mig den information som behövs för att handboken blir så heltäckande som möjligt.

Jag har avgränsat mig till att fokusera på lägerledarna. När jag i mitt arbete behandlar ledarskap fokuserar jag på ledarskap för lägerledare. De personer som deltagit i min kvalitativa undersökning är svenskspråkiga barn- och ungdomsledare som arbetat på olika läger och kurser vid Högsand.

1.3 Centrala begrepp

Barn- och ungdomsledare är de ledare som jobbar med angiven målgrupp på Högsand. Målgrupperna består oftast av barn eller ungdomar, så som namnet indikerar. Barn- och ungdomsledarna, även kallade *lägerledare*, jobbar med allt som har med en lägersvecka att göra. Det vill säga allt från genomgång av målgrupp, planering av program, utförandet av aktiviteter samt sammanfattning av lägerveckan. Lägerledarna jobbar intensivt med varandra under lägerveckorna och till arbetsgruppen hör oftast 3-4 lägerledare beroende på lägergruppens storlek.

Den ansvariga ledaren är den av barn- och ungdomsledarna som har huvudansvaret och har en ledarroll i relation till de andra barn- och ungdomsledarna. Den ansvariga ledaren är även den person som har en direkt kontakt med Barnavårdsföreningens personal på Högsand. I mitt examensarbete och i handboken kommer det vid olika tillfällen att dyka upp olika saker som bara är aktuella för den ansvarige ledaren.

Kontinuitet är ett annat begrepp som kommer att styra en stor dela av mitt examensarbete. Begreppets betydelse, i detta sammanhang, är att skapa en arbetsmiljö där samma grundprinciper och arbetssätt gäller oberoende vilken personal som arbetar på

lägerveckorna. Lägerverksamheten förändras hela tiden och skall såklart utvecklas, men för att uppnå kontinuitet måste det finnas en klar och tydlig grund att utgå ifrån. Denna grund vill jag skapa.

Tyst kunskap är den kunskap som är svår att uttrycka i ord eller text. Den tysta kunskapen lär man sig via handlingar och kan inte läsas från en bok, därför bli den ett problem när den inte når alla. Michael Polanyi, som myntade begreppet ”Den tysta kunskapen”, menade ursprungligen med begreppet processen att få kunskap via erfarenheter.

1.4 Arbetets uppbyggnad

Min teoretiska del börjar med att jag presenterar uppdragsgivaren Barnavårdföreningen, deras verksamhet samt berättar om deras Ferie- och kurscenter Högsand. Jag övergår sedan till att berätta allmänt om lägerverksamheten i Finland, vad man ska tänka på för att ordna ett säkert läger samt redogör för lägerprocessen på Högsand. Jag behandlar lägerverksamheten som ett skilt ämne eftersom jag vill ge läsaren en bild av hur lägerverksamheten fått sitt fotfäste här.

Ledarskap är en viktig del av lägerledarnas arbete, därför har ämnet en central roll i detta examensarbete. Jag presenterar bl.a. tre olika ledarskapsbeteenden, vad dagens ledare bör tänka på när han eller hon leder de nya generationerna samt fokuserar på den ansvariga ledarens ledarskap. Jag har även valt att behandla delegering och arbetsfördelning som skilda rubriker, eftersom de är mycket relevanta med tanke på min handbok.

Kommunikation, feedback och tyst kunskap är de följande rubrikerna i arbetet. Alla dessa tre ämnen är väsentliga i arbetet på Högsand oberoende av vad din arbetsuppgift är under lägret. Sista delen av arbetet består av den kvalitativa undersökningen, resultatredovisning samt slutsatser. Min slutprodukt, handboken, är en sammanställning av allt som behandlats i detta examensarbete.

2 Uppdragsgivaren Barnavårdsföreningen i Finland r.f.

Barnavårdsföreningen grundades 1893 och är således Finlands äldsta barnskydds-organisation. Föreningen vill arbeta med barnet i fokus på ett professionellt och jämlikt sätt. Barnavårdsföreningen följer med samhället och hur det utvecklas och är hela tiden redo att utveckla sin verksamhet så att den uppfyller barnets och familjens behov. Till deras verksamhet hör barnskydd, barndagvård, arbete med familjer, habilitering samt information

och utbildning inom social- och hälsovårdssektorn. Verksamheten riktar sig till både finskspråkiga och svenskspråkiga barnfamiljer, barn och unga, samt till personal inom vårdsektorn.

Barnavårdsföreningen verkar på fyra orter i Finland. I Helsingfors har de sex daghem, fyra eftermiddagsklubbar, ett Adhd- center, Tölö barnhem och Familjelinjen. I Sibbo verkar en eftermiddagsklubb, i Ekenäs Familjehörnan och i Lappvik finns Ferie- och kurscentret Högsand. Föreningens verksamhet finansieras genom köpavtal med kommuner, det vill säga kommuner köper tjänster av föreningen. Penningautomatföreningen RAY och Stiftelsen Brita Maria Renlunds minne samt andra bidragsgivare är även viktiga finansierare av verksamheten. Barnavårdsföreningen är även känd som en av grundorganisationerna för Stiftelsen Barnens Dag. Stiftelsen har hand om Borgbackens nöjespark. (Barnavårdsföreningen i Finland r.f., Årsberättelse 2014).

2.1 Barnavårdsföreningens ledande tankar

Jag kommer i det här kapitel presentera vad Barnavårdsföreningen ledande tankar. Jag vill ta med detta i mitt examensarbete eftersom det gör det lättare att förstå vad Barnvårdsföreningen står för och vad föreningen strävar till att jobba med. Barnavårdsföreningens syfte är att verka för en bra och ändamålsenlig barnavård. Föreningen vill stöda och fostra barn som behöver hjälp samt sörja för deras yrkesutbildning. Barnavårdsföreningen stöder också föräldrar i vården och fostran av deras barn i form av undervisning i barnvård och barnfostran. Föreningen strävar till att alla skall ha en bra barndom med ett starkt föräldraskap och att samhället är barnvänligt.

Barnavårdsföreningens visioner är egentligen tre olika punkter och de är följande:

I. Vi erbjuder landets bästa service för barn och familjer på svenska och finska

II. Vi är en känd och ansedd aktör inom barnskyddsarbete och en föregångare för utvecklandet av branschen

III. Vi är landets bästa arbetsgivare

(Barnavårdsföreningen i Finland r.f., Årsberättelse 2014)

2.2 Ferie- och kurscentret Högsand

Högsand ligger 120 km från huvudstadsregionen vid en havsstrand i Lappvik, Hangö. På Ferie- och kurscentret finns bäddplatser för 60 personer i fyra delvis handikappvänliga hus. På området finns möjlighet till många olika sorters aktiviteter. En bollhall, gör det möjligt till olika bollspel inomhus, ett allaktivitetshus, även kallat Monari, möjliggör annan mångsidig sysselsättning. Barnavårdsföreningen ordnar anpassningskurser för familjer, semester- och lägerverksamhet samt korttidsvård för barn och unga, främst med specialbehov. Högsand ägs av Barnavårdsföreningen, men även andra föreningar har möjlighet att använda området genom att hyra hus och dylikt.

På Högsand arbetar en verksamhetskoordinator samt en enhetschef vilka har ansvaret för att ordna olika sorters verksamhet på Högsand. Förutom dessa två finns det även kökspersonal som sköter om maten och matsalen samt två fastighetsskötare som sköter om fastigheterna. Den övriga personalomsättningen varier från vecka till vecka beroende på vad för verksamhet som ordnas på Högsand.

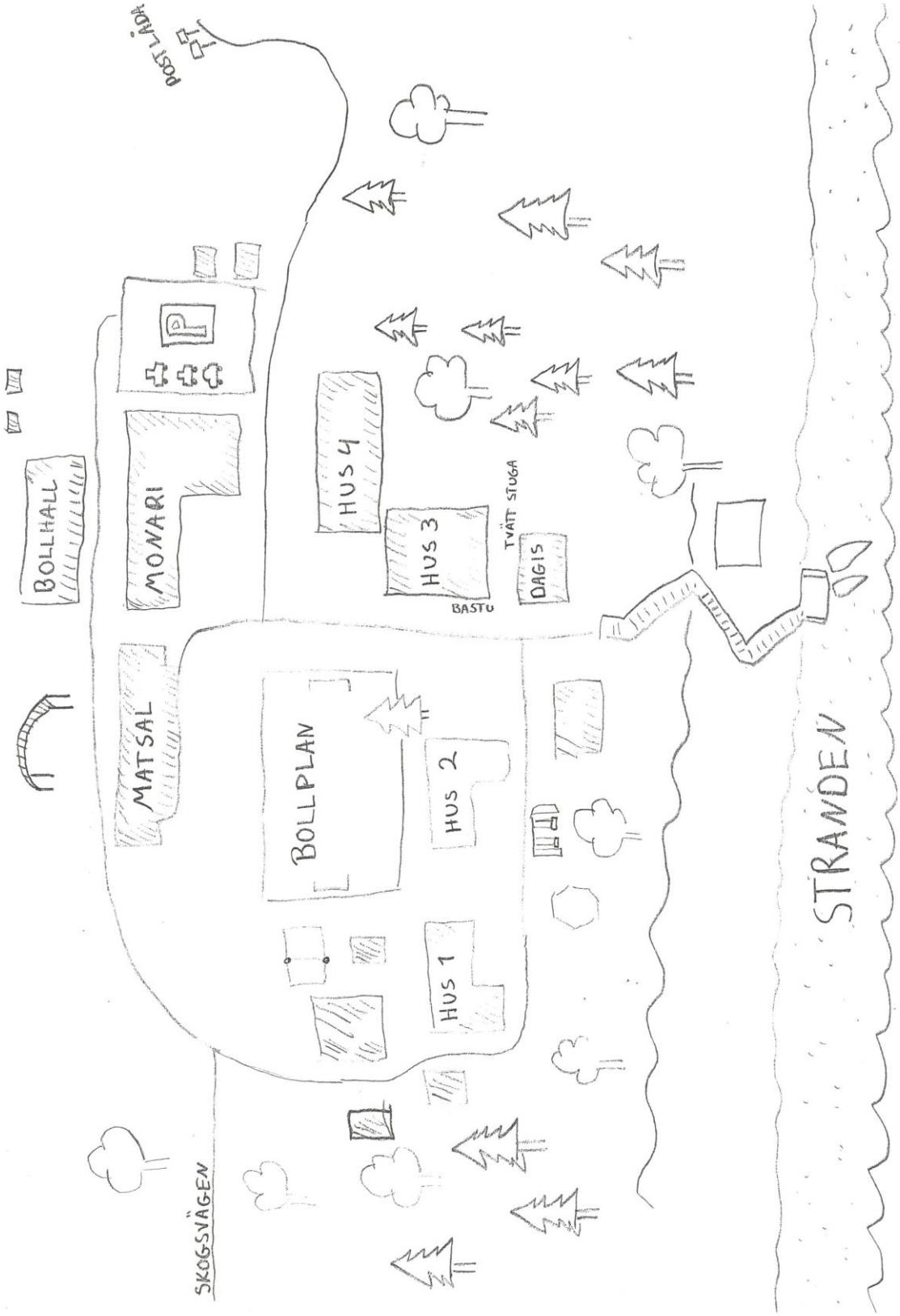


Bild 1. Karta över området Högsand

3 Lägerverksamhet

Lägerverksamheten i Finland började åren 1909-1911 då scoutrörelsen fick sitt fotfäste här. Scoutrörelsens program grundade sig i en pedagogik där det handlade om en sorts kamratgrupp bestående av jämnåriga och att röra på sig ute i naturen. Lägerverksamhetens genombrott i Finland skedde dock först mellan åren 1919- 1944. Lägerverksamheten ansågs som en bra fostran för barn och unga, med hjälp av den kunde man göra sådana aktiviteter som barn och unga behövde. Den pedagogiska delen av lägerverksamhet erkändes mellan åren 1919–1944. (Nieminen, 1999 s. 74-75).

Församlingar och ungdomsorganisationer var de som huvudsakligen ordnade lägerverksamhet i Finland efter krigen. När man sedan på 1940-talet började grunda kommunala ungdomspaneler blev lägerverksamheten också en del av deras metoder. Kommunernas ungdomspanelers huvudsakliga uppgift var ändå att stöda och skapa möjligheter för lägerverksamhet i Finland. Detta gjordes t.ex. genom att man från utbildningsministeriet uppmanade kommuner och församlingar att skänka lägerplatser åt ungdomsföreningar. (Nieminen, 1999 s. 84-85)

Under 1960- och 70-talet minskades lägerverksamheten i Finland då man på flera håll ansåg att det var en icke samhällelig verksamhet. Även om lägerverksamheten bland ungdomar försvann från det stor rampljusen och inte längre var lika populära, kunde man med hjälp av lagstiftning på 1970-talet bevara lägerverksamheten som en viktig del i det ungdomsarbete som påbörjades redan under början av 1900-talet. Detta gjorde att lägerverksamheten kunde fortsätta sin verksamhet med hjälp av statligt stöd. (Nieminen, 1999 s. 87-88)

Lägerverksamhet och äventyrspedagogik har ofta gått hand i hand med varandra och det har ibland varit svårt att skilja på de två. Skillnaden mellan dessa två har ändå varit att lägerverksamheten mera bestått av praktiska aktiviteter och tyst kunskap till skillnad från äventyrspedagogiken som haft olika pedagogiska metoder. I och med att äventyrspedagogiken slog igenom i vårt land har också lägerverksamheten förändrats och på nytt fått ett starkt fotfäste i Finland. (Nieminen s. 94-95).

3.1 Säkerhet på läger

Säkerheten är en väsentlig del under hela lägrets gång och en viktig del av lägerledarnas arbete. Jag har valt att i följande stycke ta upp grunderna för säkerhetsaspekter då man jobbar

på läger. I handboken går jag djupare in på vilka säkerhetsföreskrifter som gäller på Högsand.

Samtliga lägerledare som deltar i ett läger bör kunna de allmänna säkerhetsföreskrifterna innan ett läger börjar. Detta gäller vare sig lägret som ordnas är stort eller litet. (Ketola 2002, s. 98) Lägrets arrangör ansvarar för att det finns en säkerhetsmapp med den viktigaste säkerhetsinformationen. Det är viktigt att lägrets ledare och deltagare läser igenom mappens innehåll. Lägrets arrangör har ansvaret över att säkerhetsmappen uppdateras kontinuerligt. (Ketola 2002, s. 145)

Ett lägers säkerhet delas vanligtvis upp i två huvuddelar: den materiella säkerheten och den mänskliga säkerheten. *Den materiella säkerheten* innebär bl.a. att förvara material på rätt plats. T.ex. att kemikalier och verktyg är förvarade på rätt sätt, i rätt skåp. *Den mänskliga säkerheten* betyder att säkerhetsåtgärder har vidtagits för att bevara lägerdeltagarnas säkerhet på lägren. Brandvarnare finns, hantering av eld sköts på rätt sätt osv. Dessa två huvuddelar, den materiella och mänskliga säkerheten går dock in i varandra på vissa fronter; om t.ex. verktygen är förvarade på rätt sätt är de heller ingen fara för människorna. (Ketola 2002, s. 144). Då man jobbar på läger där deltagarna är barn är det synnerligen viktigt att personalen har alla specialuppgifter om barnet som de behöver. Till de här uppgifterna hör information om allergier, sjukdomar, dieter eller fysiska och psykiska hinder. Informationen skall finnas nedskriven. (Saarsalmi 2008, s. 24)

Man kanske inte alltid tänker på det, men aktiviteter som ordnas under ett läger är ofta sådana där olyckor lätt sker. Detta är aktiviteter som bland annat; att åka båt, simma, övernatta utomhus, göra utflykter med mera. Under dessa aktiviteter kan farliga situationer mycket snabbt uppstå. Spontana och snabbt påhittade aktiviteter under ett läger, där ingen riktigt hunnit tänka på farorna, är även de som är mest riskfyllda. Det kan löna sig att utse en säkerhetsansvarig då man utför dessa olika aktiviteter för att minska riskerna. (Ketola 2002, s. 148-149)

Säkerhet är alltid bra, men att vara överbeskyddande då man i synnerhet jobbar med unga är dock inte något som uppskattas av dem. Att vara allt för överbeskyddande kan leda till att de unga inte blir självständiga och de lär sig inte själv att sköta om sin egen säkerhet, men detta är en ytterlighet. (Ketola 2002, s. 144).

3.2 Lägerstruktur och planering

Det viktigaste då man jobbar med lägerverksamhet är att det finns struktur. Även om man kan ha fria händer bör det finnas ramar man håller sig inom. Det är bra att börja planera ett läger i god tid och ju större läger det är frågan om desto viktigare är det att man börjar med planeringen i tid. Även om en lägerplats har ett fungerande system, med matsal och kökspersonal, sovplatser och städning, måste man ändå alltid jobba för att programmet skall fungera, fast det ibland kan kännas som att programmet inte kräver mycket planering.

En bra planering ger en bra grund att stå på för både lägerledarna och de som deltar i lägret. Alla vet hur dagen kommer att se ut. Ett läger som är dåligt planerat utmanar lägerledarna på ett negativt sätt och kan göra att alla inte trivs så bra. Ett dåligt läger blir en upplevelse deltagarna kommer ihåg, men av fel orsak. (Ketola 2002, s. 61).

För att ett läger skall lyckas krävs det ofta ett planeringsmöte innan lägret går av stapeln. På planeringsmötet går lägerledarna igenom de strukturer och den information de behöver före lägret börjar. Detta möte behövs så att lägrets innehåll inte blir någonting som man bara snabbt planerar ut under lägerdagarna. Varje minut behöver inte vara skriven i sten. Kreativitet är också bra och framförallt att lyssna på lägrets deltagare. Det är bra om det finns några luckor i programmet här och där, så deltagarna kan komma med egna önskemål och känna sig beaktade. Riktlinjer för lägret måste dock finnas. Vid planeringsskedet är det viktigt att ta lägerdeltagarna i beaktan då lägrets innehåll planeras. (Ketola 2002, s. 62-63).

3.3 Lägerprocessen på Högsand

Lägerprocessen för lägerledarna börjar då personalen från Högsand hör av sig till den tilltänkta ansvariga ledaren samt de andra lägerledarna som skall delta i det läger som kommer att ordnas på Högsand. Efter att personalen kommit överens om vilka lägerledare som kan jobba på lägret, börjar planeringen. Personalen på Högsand skickar ut handboken i pappersformat eller elektroniskt till samtliga lägerledare. I samma försändelse kommer också information om målgruppen samt syften och målen med den kommande lägerveckan.

Följande steg i processen är planeringsmötet som hålls på Högsand kvällen före lägret skall börja. Lägerledarna samlas och går igenom det viktigaste de måste veta om lägret. Målen inför lägret diskuteras och fastställs. Den ansvariga ledaren delegerar arbetsuppgifterna så att alla kan jobba med de styrkor de har inom arbetsgruppen. Nästa steg är utförandet av lägret där alla ledare nu vet sin egen roll och hur de har planerat att jobba med målgruppen.

Under utförandet av lägret ordnas vid olika tillfällen också små planerings- och feedbackmöten. Dessa är viktiga eftersom de hjälper lägerledarna att hålla sig uppdaterade om hur lägret framskrider. Följande steg i processen, efter utförandet, är ett större feedbackmöte där hela lägret analyseras och lägerledarna går igenom hur allting har gått. Feedback samlas även in av målgruppen, lägerdeltagarna. Det sista steget i lägerprocessen är att göra en skriftlig sammanfattning, rapportering på vad som gjorts under lägret, hur allt har fungerat och meddela detta vidare till personalen på Högsand.

Figur 1. Lägerprocessen på Högsand

4 Ledarskap

Att leda är en stor del av det område som man måste behärska som barn- och ungdomsledare vid Högsand. Därför har jag valt att ta upp ämnet som en separat rubrik i mitt examensarbete. Man kan se på ledarskap ur många olika synvinklar. Jag har i mitt arbete valt att fokusera på

det ur ett sådant perspektiv som kan vara nyttigt för lägerledarna, så att det stöder min handbok. Enligt Maltén (2000 s. 8) behövs det ett ledarskap som ger medarbetarna riktning mot trygghet, struktur och kontinuitet. Syftet med ledarskap är att få medarbetarna att förverkliga de mål som lagts upp. Man kan alltså säga att ledarskap är en påverkansprocess i syfte att få andra människor individer eller grupper att agera i riktning mot uppställda mål. I mitt examensarbete handlar den här påverkansprocessen om att den ansvariga ledaren skall fokusera på att leda såväl sina medarbetare som målgruppen mot de mål man kommit fram till före lägret.

4.1 Ledarens roll i relation till generation Y och Z

Konsten att leda utvecklas hela tiden i och med att samhället och dess människor förändras. Dagens arbetsgivare bör se på sina anställda på ett annat sätt än förut. De måste acceptera att tider förändras och att den nya generationen, det vill säga generation Y(födda 1982-2002), har nya tankesätt. Detta måste de ta till sig. Människorna som tillhör generation Y kräver till skillnad från den tidigare generationen inte bara trygghet och lojalitet från sin arbetsplats utan också att de kan vara stolta över sin organisation och att det finns en möjlighet för dem att utvecklas. De vill till exempel ha omedelbar feedback på hur de utfört sina arbetsuppgifter, samtidigt som de också vill ha en större frihet än tidigare arbetstagare. För generation Y går allting snabbt och konstant förändring har blivit en självklarhet för dem. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013 s. 19-20).

Generation Y som kommer från frågan ”why?” har fått sitt namn från att de konstant ifrågasätter allt och alla. Det går helt enkelt inte mera att bara delegera arbetsuppgifter utan man måste också förklara syftet med dem. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013 s. 19-20) Enligt mig är det viktigt tänka på de här aspekterna i arbetet på Högsand eftersom nästan alla barn- och ungdomsledare som jobbar på Högsand hör till just generation Y.

Sedan finns det också generation Z som de som är födda 1995 eller senare hör till. Detta är en grupp där redan vissa tagit sina första steg ut i arbetslivet och är med andra ord också bra att ta i beaktan då jag funderar på hur en handbok skall se ut för framtida lägerledare på Högsand. Generation Z är en generation som är uppvuxen med perfekt fungerande digital kommunikation och den kan ta influenser från hela världen. Generationen tar inte lika starkt influenser hemifrån och från skolor som de tidigare generationerna har gjort. Generation Z är uppvuxna mitt i en global finansiell kris, som gör att de inte är lika beroende av materiella saker som t.ex. generation Y. Generation Z är, som generation Y, också en ifrågasättande

generation som gärna ifrågasätter lärare, chefer och andra då de ständigt har haft tillgång till all oändlig information som finns på nätet. Som generation är de också vana med en ständig förändring, men kommer troligtvis att anpassa sig bra till arbetslivet och vara flitiga då de själva är uppväxta i en finansiell kris. Det finns än så länge inte så mycket information om generation Z i arbetslivet eftersom de äldsta i den generationen bara är i 20 års ålder just nu. (Taloudellinen tiedotustoimisto TAT).

Med kunskapen om hur dessa två generationer fungerar kan den ansvariga ledaren leda sina medarbetare på rätt sätt. Den ansvariga ledaren bör bland annat. tänka på att ge konstant feedback, men också begära feedback av de övriga lägerledarna. När den ansvariga ledaren delegerar uppgifter är det även viktigt att han eller hon förklarar varför de gör dessa saker, så att syftet blir klart för alla. Både generation Y och Z är vana med en ständig förändring, de låser sig inte om det till exempel händer något oväntat. Detta bör även den ansvariga ledaren vara medveten om och ge dem det förtroende och den frihet de önskar.

4.2 Ett tredelat ledarbeteende

För att förstå sig på en ledares beteende är det bra att veta vilka olika faktorer som beteendet beror på. Enligt det tredelade ledararbetet är en ledares insatser beroende på vad en ledare ”kan”, ”är” och ”gör”. Det ledaren ”kan” är yrkes- och fackkunskaper, det ledaren ”är” är personliga egenskaper och det ledaren ”gör” är beteende och handlingar. (Maltén, 2000 s. 11-12).

En ledare kan enligt det tredelade ledarbeteendet handla på tre olika sätt och de är; målsättande handlande, problemanalyserande handlande och språkskapande/ kommunicerande handlande. Målsättande handlande innebär att ledaren sätter upp nya mål i avsikt att förnya samt förbättra resultaten. Oftast innebär detta att ledaren inför sin arbetsgrupp klargör sina önskningar, värderingar och motiv. Sedan kommer gruppen fram till ett gemensamt mål som man försöker jobba enligt i t.ex. den organisationen. (Maltén, 2000 s. 11-12).

Problemanalyserande handlande betyder att ledaren försöker få medarbetarna att göra kreativa och otraditionella saker. Det handlar helt enkelt om att ledaren vill lösa de problem som finns med hjälp av att formulera problemet, söka lösningar och dra en slutsats av saken. Det här görs via kollektiv inlärning var alla bidrar utifrån de kompetenser och erfarenheter som de har, sedan gäller det bara att göra besluten till verklighet. (Maltén, 2000 s. 11-12)

Språkskapande/kommunicerande handlande innebär att gruppen kommunicerar på ett nytt sätt t.ex. i förändringsarbete för att lösa problem eller skapa förändring. Målet är att undvika användandet av traditionell terminologi som till exempel teknisk eller ekonomisk teori, vilka kan låsa kommunikationen mellan ledare och medarbetare. (Maltén, 2000 s. 11-12)

Alla tre av de här handlingsmönstren är var för sig ganska ensidiga, men kan kombineras med varandra i samverkan; två och två i samma eller också alla tre. Till exempel så kräver uppsättande av ett mål en kombination mellan målsökande och språkskapande aktiviteter och problemformulering ett samspel mellan problemanalyserande och språkskapande handlande. Det totala ledarbeteendet kännetecknas av samspel, sättet att handla och produktivitet genom medarbetare. (Maltén, 2000 s. 11–12)

I handboken behandlar jag detta tredelade ledarbeteendet ur alla synvinklar. Det målsättande handlande är aktuellt på planeringsmötet när målen för lägerveckan läggs upp. Feedback från tidigare läger tas i beaktan för att förbättra eller förnya det som krävs och den ansvariga ledaren gör klart för alla vad de jobbar för. Problemanalyserande handlande är aktuellt under de små feedback- och planeringsmötena som ordnas under lägerveckan. Under mötena gås eventuella konflikter och problem igenom och lösningar söks. Kommunicerande handlande hänger med under hela lägerprocessen, men till exempel under planeringsmötet om språket inte räcker till och planeringen låser sig kan det vara bra med kreativa och nya lösningar. Lägerledarna kan till exempel hitta på nya sätt att brainstorma på; göra planeringen visuell. Det viktigaste med kommunicerande handlande är att den ansvariga ledaren och de övriga ledarledarna förstår varandra och kan sträva till samma mål.

4.3 Den ansvariga ledaren

Dagens synsätt på ledare skiljer sig inte så mycket från det man tyckte tidigare. Samhällsvetare beskrev ledare som personer med en medfödd unik ledarskapsförmåga och att de hade de egenskaper som krävs av en ledare. Även om de flesta samhällsvetare idag helt förkastar detta om medfödda ledarskapsförmågor, så anser de ändå det som en individuell förmåga, eftersom man antar att individer kan lära sig hur man blir en effektiv ledare genom att tillägna sig vissa kunskaper och färdigheter. Det finns egentligen inte så många specifika egenskaper som har kunnat identifieras att en bra ledare har trots att man länge har försökt komma fram till vilka de är. En effektiv ledare brukar dock ha flera uppgiftsrelaterade färdigheter, vara mer social och vara mer motiverad av att vilja vara ledare än andra. Även om det inte finns så många specifika personlighetsdrag för effektiva ledare

betyder det inte att en ledare är effektiv direkt den har sociala förmågor och har den uppgiftsrelaterade färdigheten, utan det beror på sammanhanget. (Wheelan, 2010 s. 96,98-99)

En bra ansvarig ledare måste kunna variera och anpassa sig till de omständigheter som krävs av ledaren i olika sammanhang. En ledare behöver inte heller ta emot alla ledarskaps uppgifter som erbjuds utan kan också delegera vidare de uppgifter som han eller hon tycker att någon annan i arbetsgruppen är mer kompetent för. (Wheelan, 2010 s. 96,98-99)

Även om den ansvariga ledaren har en stor roll och ett stort ansvar är det viktigt att ledaren använder sig av den här rollen på ett bra sätt, som för gruppen framåt i de banor som man kommit överens om. (Wheelan, 2010 s. 96) Som ansvarig ledare på Högsand innebär detta att ledaren följer målet som är uppsatt för den målgrupp man jobbar med. Om den ansvariga ledaren inte följer de direktioner och mål som han eller hon fått av personalen på Högsand kommer hela gruppen att jobba för någonting som inte gynnar målgruppen på ett sådant sätt som uppdragsgivaren vill.

Som ansvarig ledare har du ett stort ansvar i det att planeringen sköts ordentligt, i detta fall handlar det om planeringen inför läger på Högsand. Många ledare anser att planeringen är någonting som man bara gör en gång och det inför starten av projektet eller lägret. Så är inte fallet. Det gäller att i arbetsgruppen ha perioder som består av planering, utförande och genomgång, som måste återkomma under hela projektets gång. Ju större osäkerhet det finns i gruppen desto viktigare är det att man stegvis under projektet går igenom vad som skall göras även om man i början av projektet planerat i det stora hela vad som kommer att ske. Vid genomgången är det viktigt att den ansvariga ledaren skaparen atmosfär där man inte bara fokuserar på det som gått dåligt utan mera ser det som en möjlighet att utveckla de saker som gått mindre bra. (Briner, 1991 s. 59-60)

Den ansvariga ledaren bör också kunna hålla hela gruppen informerad om vad som händer och inte tro att alla gruppmedlemmar förstår sig på alla små detaljer som han eller hon kommit överens om med uppdragsgivaren. Den ansvariga ledaren ska fokusera på att alla inom gruppen är medvetna om sin roll och vet sina arbetsuppgifter. Det är också viktigt att ledaren ibland kan stanna upp och reflektera över sin egen roll i gruppen och hur det egna arbetet har fungerat. (Briner, 1991 s. 58)

4.3.1 Delegering

Till den ansvariga ledarens uppgifter hör, som tidigare konstaterats, att delegera arbetsuppgifterna och se till att allting blir gjort. Ordet delegera kommer från latinet och betyder att ”skicka bort” eller ”hänskjuta”. (Mossboda 2003, s. 44). Delegering handlar inte bara om att fördela arbetsuppgifter till sina medarbetare utan också om att ge medarbetarna ansvaret för arbetsuppgifter istället för att själv göra dem. När den ansvariga ledaren ger över ansvaret måste han eller hon också kunna ge över rättigheterna till medarbetaren att göra förändringar för att klara av ansvaret. (Berggren 1998 s. 97)

Viktigt att komma ihåg är att när ansvaret har överförts till en medarbetare har också rättigheter att göra fel och begå misstag överförts. Det huvudsakliga ansvaret, att allting sköts, ligger dock fortfarande på den ansvariga ledaren. Därför är det viktigt att den ansvariga ledaren omringar sig med sådana personer som kan sin sak och han eller hon kan lita på. Det är ändå viktigt att komma ihåg att stöda sin medarbetare då man delegerar uppgifter. (Berggren 1998 s. 97)

Fördelarna med delegering är att medarbetarna får nya möjligheter och att arbetsbördan på den ansvariga ledaren minskar, men som ansvarig ledare får man inte heller delegera ut sådana uppgifter som är för övermäktiga för medarbetaren. Då tappar delegeringen sin funktion. (Berggren 1998 s. 97-98) Med en lyckad delegering får den som delegerar mera tid för annat och medarbetarna lär sig nya saker. Genom att delegera kan man alltså stöda medarbetarna i deras utveckling. Genom att delegera uppgifter åt medarbetare visar den ansvariga ledaren dem också tillit. (Mossboda 2003, s. 44)

4.3.2 Arbetsfördelning

Arbetsfördelning kan lätt blandas ihop med delegering. De går långt hand i hand men det finns skillnader. Arbetsfördelning handlar inte om att lära medarbetare som delegeringen gör. Att fördela arbete handlar om att medarbetaren redan har uppnått den kompetens som behövs för att utföra uppgiften. Fokusen i arbetsfördelningen ligger mera i att vem som har tid att utföra uppgiften. (Mossboda 2003, s. 50)

När man pratar om att fördela ansvar, alltså arbetsfördelning, räcker det inte bara med att dela ansvaret vidare. Som chef, eller lägerledare, måste man även se till att den som man fördelar ansvaret till får den information som han eller hon behöver för att klara uppgiften. (Enbom 2000 s. 158)

Man kan också se på arbetsfördelning ur ett perspektiv där man delar på ledarskapet genom att fördela arbetsuppgifterna. Många tycker att det är mycket svårt att fungera som ledare i dagens samhälle, eftersom kraven är så höga, man skall försöka klara allt ensam. Därför har många ute i arbetslivet börjat införa *delat ledarskap*, som betyder att två personer fungerar som ledare istället för bara en. Detta gör man genom att dela på ansvarsområden och ta stöd av varandra som ledare, man har helt enkelt ett nära samarbete. Två personer fungerar som ledare istället för en. (Döös 2013 s. 8–12)

Under lägren innebär arbetsfördelningen att arbetet fördelas så jämt som möjligt, enligt lägerledarnas kompetens förstås. Det är viktigt att lägerledarna har en jämn och framförallt rättvis arbetsfördelning då de jobbar som lägerledare på Högsand för att undvika missnöje och frustration. Det är viktigt att kommunikationen fungerar när arbetsfördelningen sker.

5 Kommunikation

Kommunikation mellan människor kan vara både verbalt och icke-verbalt. En förenklad version av begreppet är att kommunikation är all kontakt människor emellan. Om man vet hur kommunikationen mellan människor fungerar blir det lättare att hantera konflikter och undvika missförstånd. Därför är kommunikationen väldigt viktig. (Dahlkwist 2012 s. 11)

När det uppstår situationer där man inte kan använda sig av sig av kroppsspråket, som är en stor del av kommunikationen, är det viktigt att de som kommunicerar väljer sina ord väl. Detta är viktigt att tänka på till exempel vid kommunikation på nätet, alltså via digital kommunikation. Det kan lätt gå så att den som kommunicerar med någon annan via nätet, med några fel valda ord i textform, kan såra eller skapa konflikter med någon annan. (Dahlkwist 2012 s. 12) Det är alltså bra att komma ihåg de här sakerna då man kommunicerar både verbalt och via digital kommunikation som lägerledare på Högsand för att undvika missförstånd. Speciellt viktigt är detta om man fungerar som den ansvariga ledaren och har ett större ansvar så väl i den verbala och den digitala kommunikationen.

5.1 Feedback

Att ge feedback, eller återkoppling som det egentligen heter på svenska, är någonting som jag tycker att är viktigt att man behärskar och kan när man jobbar som lägerledare på Högsand. Eftersom man jobbar så intensivt och nära på de övriga lägerledarna anser jag att man måste kunna ge varandra ärlig feedback för att undvika missförstånd som kan leda till

konflikter. Under lägren som ordnas på Högsand ges feedback inte bara under det avslutande mötet. Feedback ges och fås också under lägrets gång, vilket är bra.

Feedback handlar mycket om kommunikation och hur den fungerar. Det vill säga, i en grupp där bra och öppen kommunikation råder är det också lättare att ge bra och ärlig feedback. Fungerar inte kommunikationen i en grupp, ges inte heller feedback lika enkelt och bra. (Wheelan, 2010 s. 75). Parsloe beskriver nyttan med feedback som följande, jag citerar: ”*Feedback hjälper oss att lära genom ökad medvetenhet om både vad vi gör och hur vi gör det*”. Feedback innebär alltså att människor kommunicerar med varandra och ger information om hur deras beteende uppfattas av andra och vilka effekter det har på dem. Det är otrolig viktig kunskap att kunna ge och ta emot den. (Parsloe 2002 s. 149)

Tillit går hand i hand med feedback. Tillit är något annat som måste finnas inom en arbetsgrupp om den vill ha en fungerande feedback. Utan tillit blir feedbackens effekt oftast bara negativ. (Gunnarsson, 2016 s. 15) Enligt Gunnarsson (2016 s. 39) finns det tre grundläggande förhållningssätt till feedback. Dessa är undvikande, bekräftande och lärande. Mellan de här förhållningssätten kan man växla beroende på situationen.

Det *undvikande förhållningssättet* handlar om att personen ifråga inte vill ha sin självbild ifrågasatt och undviker därför feedback så gott det går. Personer som har det undvikande förhållningssättet kommer aldrig att be om feedback eftersom att han eller hon inte ser nyttan med den.(Gunnarsson 2016 s. 39)

Om personen har ett *bekräftande förhållningssätt* till feedback betyder det att han eller hon vill ha en feedback som bekräftar sin egen självbild. Det handlar egentligen om att man tar till sig och accepterar sådan feedback som personen själv håller med om. (Gunnarsson 2016 s. 40)

Det lärande förhållningssättet till feedback innebär att personen är intresserad av den och vill använda den för att utvecklas. Personen vill veta hur omgivningen uppfattar han eller hon som person. Feedbacken behöver inte stämma överens med personens egna självbild, den uppskattas ändå. För att ha ett lärande förhållningssätt krävs det att personen känner tillit och att kommunikationen är bra. När en person har ett lärande förhållningsätt till feedback tar han eller hon till sig saker och är beredd att utvecklas både som medarbetare och människa. Oftast måste man gå igenom de övriga förhållningsätten av feedback på något plan för att sedan till sist uppnå det lärande förhållningssättet till feedback. (Gunnarsson 2016 s. 40-41)

De är nödvändigt att alltid försöka uppnå en så effektiv feedbackmiljö som möjligt. Det gäller att före feedbacktillfällen ordnas ha klart för sig vilka hindren är om de existerar. Det är viktigt att det finns tydliga mål för arbetet eller utvecklingen då man sysslar med feedback så att man verkligen kan dra nytta av den. (Parsloe 2002 s. 150-151) Som ansvarig ledare på Högsand är det bra att komma ihåg att hålla sig så saklig som möjligt och skapa en sådan atmosfär där alla som ger och får feedback verkligen vågar säga vad de tycker och tänker.

Då feedback ges skall den inte vara negativ. Feedback där det bara fokuseras på det dåliga, till exempel i en medarbetares utförande, är inte bra. Bra, konstruktiv feedback ger information och möjlighet till diskussion samt förklarar hur man kan utvecklas och förändras i sitt arbete. Det är viktigt att få medarbetarna att förstå varför man vill ha förändring eller förbättring och vid diskussion gå igenom vad som behöver göras då man använder sig av konstruktiv feedback.

5.2 Tyst kunskap

Som tidigare nämnts, då lägerledare arbetar på Högsand ändras personalsammansättningen från gång till gång. Det samma gäller målgrupperna. Det vore därför viktigt att man trots förändringar på personalsidan ändå kan utveckla verksamheten samt använda sig av sådana metoder som man sett att fungerat på tidigare läger.

Då man talar om kunskap och kunskapsöverföring brukar man tala om explicit eller implicit kunskap. Explicit kunskap är sådan kunskap som lätt kan skrivas ner. Implicit kunskap, även kallat tyst kunskap, däremot är svårare att beskriva och är ofta kopplad till en handling. Med tyst kunskap menar man sådan kunskap som är svårare att förklara och förstå sig på. (Jonsson, 2012 s. 101). Med begreppet tyst kunskap menar man alltså sådant som är svårt att uttrycka i ord och text. Det handlar om kunskap som man lärt sig via handlingar och som är svåra att förklara. (Pettersson Svenneke, 2007 s. 11)

Den kunskap en person har brukar ofta liknas med ett isberg. Den synliga delen av isberget, bara en liten del, är den explicita kunskapen, alltså den kunskap man kan förklara att man besitter. Medan tyst kunskap är den delen av isberget som är mycket större och inte syns. Den här liknelsen visar hur mycket vissa anser att den tysta kunskapen betyder/påverkar oss. (Haldin-Herrgård 2005 s. 3) Som Polanyi även poängterar i sin bok ”*The Tacit Dimension”*, vi vet egentligen mera än vad vi kan uttrycka i ord. Vi kan till exempel göra saker och känna igen något utan att vi kan förklara exakt hur vi gör det. (Molander 1996 s. 35)

Den kunskap som man har uppstår ofta dels av teoretisk kunskap och dels genom personliga erfarenheter. Man behöver en blandning av både explicit och implicit kunskap för att skapa en bra baskunskap. (Jonsson, 2012 s. 13)

Även om tyst kunskap per definition är ett icke-verbalt område i människan så utvecklas språket med hjälp av tyst kunskap. Människors upplevelser återberättas så gått det går via det gemensamma språket. Och just på grund av det gemensamma språket så har vi svårt att förmedla vissa saker till varandra då språket inte räcker till. Men kreativitet och nya lösningar kräver att man använder sig av den tysta kunskapen man har. (Koivunen 1997, s. 81-82)

För att lära sig av den tysta kunskapen som någon har lönar det sig att praktisera och öva, eftersom det är det lättaste sättet att lära sig tyst kunskap på. (Jonsson, 2012 s. 102) Eftersom jag själv många år arbetat som lägerledare på Högsand vet jag att denna tysta kunskap finns bland oss lägerledare och den kan lätt glömmas bort att förklara för nya lägerledare på Högsand eftersom den inte finns nedskriven någonstans.

6 Arbetsprocessen för handboken

Arbetsprocessen började efter mitt möte med enhetschefen Elina Lahtinen på Högsand. Vi gick igenom vad de önskade sig av en handbok och kom överens om ramarna för arbetet. Jag hade mycket fria händer och eftersom min uppdragsgivare litade på min erfarenhet som barn- och ungdomsledare, och att jag hade den kunskap som krävdes, fick jag långt själv bestämma handbokens innehåll.

Jag gjorde en litteratursökning för att hitta de relevanta ämnen som min enkät skulle täcka. Enkäten besvarades av andra lägerledare som arbetat på Högsand; av sådana personer som även hade erfarenhet av lägerverksamheten på Högsand. Handboken sammanställde jag med hjälp av den teori jag behandlat i detta arbete samt av svaren från enkäten. Jag strävade efter att kopplingen mellan detta examensarbete och min handbok skulle vara så tydlig som möjlig och jag tänkte hela tiden på att den information som handboken innehöll skulle vara relevant för lägerledarna och lägerverksamheten på Högsand. För att förstå sig bättre på handboken och få mer kunskap, information om de olika delarna i handboken kan det även vara bra att läsa detta examensarbete eftersom de kompletterar varandra.

7 Datainsamling

Jag valde att använda mig av en kvalitativ undersökning för att samla in den fakta som behövdes föra att göra en heltäckande handbok för barn- och ungdomsledare vid Högsand. Jag valde att göra en kvalitativ undersökning i form av en enkät med endast öppna frågor. Enkäten bestod av nio frågor. Se bilaga 1. Jag ville ha endast ha öppna frågor i min enkät eftersom jag ville få så specifika svar som möjligt och inte styra respondenterna för mycket med till exempel ”ja eller nej frågor”. Jag använde mig av ett icke- slumpmässigt urval d.v.s. jag valde ut min målgrupp, de respondenter som skulle svara på min enkät. (Trost, 2001 s. 17-19). Personerna jag valde hade alla arbetat som barn- och ungdomsledare vid Ferie- och kurscentret Högsand.

Jag skickade ut enkäten per mejl 29.3.2016 till samtliga av de barn- och ungdomsledare jag jobbat med under min tid på Högsand. De hade två veckor på sig att svara. Jag kunde tyvärr inte utföra personliga intervjuer med någon av dem på grund av tidsbrist och långa avstånd för både mig och de som deltog i undersökningen. Jag skickade ut enkäten till åtta personer och sex stycken svarade.

Frågorna i enkäten hade vi tillsammans med uppdragsgivaren och min examensarbetshandledare jobbat fram. Målet med frågorna var att de skulle vara relevanta och stöda mig i att utforma handboken. Jag ville få fram sådan information som jag inte kunde läsa om i böcker.

Frågorna ett till fem i enkäten behandlade informationens flöde mellan Högsand och lägerledarna. Med dessa frågor ville jag kartlägga hur bra lägerledarna upplevt att de fått information och direktiv om lägerverksamheten på Högsand. Fråga sex behandlade arbetsfördelningen. Jag ville med denna fråga ta reda på om lägerledarna upplevt att ansvarsfördelningen varit jämn och rättvis eller om det fanns rum till förbättring på denna front. Fråga sju behandlade igen informationsflödet. Frågorna åtta och nio gav respondenterna möjlighet till att komma med konkreta förbättringsförslag och tips till en handbok. Alla de som besvarade min enkät har arbetat på Högsand, så med dessa frågor ville jag ge dem möjligheten att påverka handbokens innehåll.

8 Redovisning av insamlat material

Här nedan kommer jag att redovisa svaren jag fick från min enkät. Alla respondenter kommer att behandlas anonymt i resultatredovisningen.

Den första frågan i min enkät löd *”Hur upplever du att informationen du fått då du kommit till Högsand varit?”* Här tyckte de flesta att det hade fungerat relativt bra, men det fanns ändå förbättringsförslag. De som svarade på enkäten tyckte att man kunde ha mera planering och tydligare ansvarsuppgifter redan i det här skedet av lägret. De som svarade på enkäten tyckte också att en e-post med info om målgrupp samt annat viktigt angående lägret var ett måste, samt att mötet dagen före lägret börjar hålls kvar för att det har varit mycket viktigt.

Den andra frågan i min enkät var *”Upplever du att du fått tillräckligt med information före ditt första läger/kurs? – Om du svarade nej så vad saknade du? – Om du svarade ja så vilken information var bra?”* De som svarade nej skrev att de saknade information om söndagsträffen d.v.s. datum och tider. De önskade också mer information om ett hurudant lägerprogram det är tänkt att de skall ordna. De som svarade ja på frågan tyckte att deltagarlistan, infon om målgruppen, barn- och ungdomsledarens roll var sådana info som var bra och tydlig. En rundtur tyckte också de som varit med om en sådan att var en mycket bra sak där man både fick veta var materialet fanns samt vilka möjligheter till program det fanns på Ferie- och kurscenter Högsand.

Den tredje frågan i enkäten var *”Har du fått tillräckligt med information om målgruppen före du började? – Om du svarade nej så vad saknade du? – Om du svarade ja så vilken information var bra”* De som svarade nej på frågan tyckte att det i informationen saknades ett infohäfte om målgruppen och allmän fakta samt råd och tips hur man borde bemöta och jobba med målgruppen. De som svarade ja på frågan tyckte att informationen om målgruppen var bra, samt att där fanns målgruppens ålder, sådan info som hjälpte dem att vara förberedda inför söndagsträffen som också här sades att var mycket viktig och underlättade i planeringen av lägret/kursen.

Den fjärde frågan var *”Upplevde du att du visste vilka olika aktiviteter man kunde ha på Högsand då du började jobba?”* På den här frågan svarade fyra personer ja, medan två personer svarade nej. De som svarade nej på frågan sade att de inte visste så mycket om området från förut och att de lärt sig av de ledare som tidigare jobbat på Högsand.

Den femte frågan var *”Var säkerhetsplanen bekant för dig under tiden du jobbade”* På denna fråga svarade alla att säkerhetsplanen inte var bekant för någon, men att de efterhand lärt sig den genom att de kollat igenom föreskrifter och lärt sig av de mera erfarna ledarna.

Den sjätte frågan var *”Upplever du att arbetsfördelningen varit klar under lägren/kurserna? Motivera ditt svar.”* På den här frågan var svaren lite splittrade då hälften tyckte att

arbetsfördelningen var jämn fördelad medan den andra hälften tyckte att vissa ledare alltid jobbade mera än andra. De som svarade på enkäten tyckte också att de ännu tidigare under planeringsmötet kunde komma överens om de olika ansvarsområdena under veckans gång.

Den sjunde frågan var *”Visste du var allt material fanns under tiden du jobbade på Högsand? Motivera ditt svar.”* På den här frågan svarade de flesta att de inte visste var materialet fanns då de jobbade på Högsand, men att de sedan efterhand lärt sig vart allt material fanns samt vad som kan användas till vad.

Den åttonde frågan var *”Andra saker man kunde ha gjort annorlunda enligt dig?”* På den här frågan svarade respondenterna att de kunde få mera information om Ferie- och kurscentret Högsand i ett tidigare skede samt mera information om vilka redskap som finns och vad man kan göra under lägren/kurserna. Planeringsmötet innan själva utförandet ansåg några att även kunde vara bättre samt arbetsfördelningen. En arbetsbeskrivning för barn- och ungdomsledarna tyckte de också att kunde vara bättre och tydligare.

Den nionde och sista frågan var *”Vad tycker du att kunde ingå i en handbok för barn- och ungdomsledare på Högsand?”* På den frågan svarade respondenterna att det kunde finnas en karta över området samt att alla viktiga nummer och regler som gäller alla kunde ingå i den. Olika aktiviteter som man kan göra på Högsand samt exempel på hur en lägerdag kan se ut. Mera information om själva platsen önskades också.

9 Slutsatser

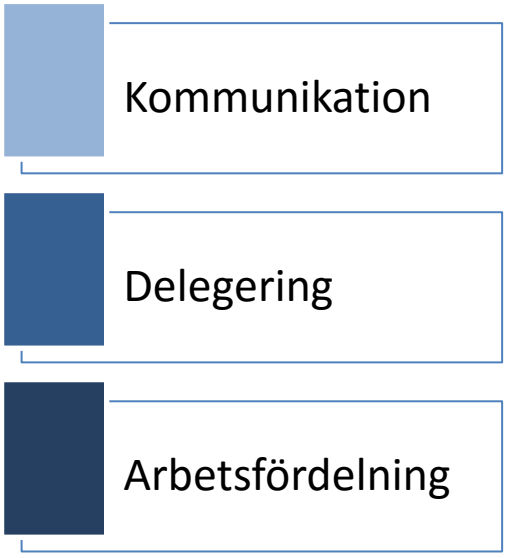
Sex av åtta respondenter svarade på min enkät. Det tycker jag att är en bra svarsprocent med tanke på att min tidsram vara ganska kort. Jag fick bra och uttömmande svar och de var lätta att sammanställa till en helhet. Svaren jag fick från min enkät skilde sig inte mycket åt från varandra. Respondenterna poängterade många gånger samma sak, om bl.a. brister i informationsflödet och detta bevisar att min handbok verkligen behövs. Svaren från enkäten var inte heller främmande och nya för mig. Jag hade själv tänkt på liknande saker då jag funderat hur en handbok kunde se ut.

Respondenternas svar var intressanta på frågan *”Var säkerhetsplanen bekant för dig under tiden du jobbade?”*. Ingen av de som svarade var bekanta med säkerhetsföreskrifterna då de jobbade på Högsand. De hade någon sorts baskunskap ja, men den hade de fått från de mer erfarna ledarna. Det kom fram att det är extra viktigt att jag behandlade säkerheten på Högsand i min handbok för att undvika sådana här svar i framtiden.

Enligt det tredelade ledararbetet, som Malten (2000 s. 11-12) presenterar, beror en ledares insatser på vad den ”kan”, ”är” och ”gör”. Varför är dessa så viktiga? Jo, en lägerledare måste ha en viss sorts kunskap för att kunna fungera som lägerledare. Kunskap behövs om lägrets deltagare, om att leda och om lägerområdet bara för att nämna några. Lägerverksamhet kräver också att ledaren vet sina personliga egenskaper och vem den är. Det är viktigt att lägerledarna är de rätta för jobbet och att deras styrkor kan användas till max. Får lägerledarna heltäckande information om lägret före det går av stapeln, kan de förbereda sig och se om den passar in på vad som krävs. En bra lägerledare handlar även ändamålsenligt och säkert i alla situationer. Den vet vad den gör och hur den skall agera i olika situationer. Den har rätt inställning till arbetet. Alla dessa tre påståenden är enormt viktiga för lägerledare och min handbok kommer att hjälpa lägerledarna att göra ett så bra arbete som möjligt och bli bättre på att kunna, vara och att göra.

9.1 Grundstenarna för ledarskapet i handboken

Det finns en hel massa olika ledarskapsteorier och ledarskapsstilar som alla har sin för- och nackdelar. Det gäller som ansvarig ledare att själv kunna fokusera på det väsentliga och det som behövs inom den arbetsgrupp han eller hon jobbar i just då. Enligt den kvalitativa undersökning och mina egna erfarenheter har jag kommit fram till att följande saker är de viktigaste att tänka på då man jobbar som lägerledare på Högsand:



Figur 2. Grundstenarna för ledarskapet på Högsand

Enligt svaren från min enkät krävs det en ännu bättre kommunikation för att lyckas med lägerarbetet på Högsand. Kommunikation är all kontakt människor emellan och kan vara

både verbalt och icke verbalt som Dahlkwist (2012 s. 11.) skrev. I min handbok kommer jag att poängtera hur viktigt det är med en fungerade kommunikation och speciellt hur viktigt det är att ge och ta emot feedback.

Delegering innebär att till exempel den ansvariga ledaren ger över arbetsuppgifter till medarbetare. Också ansvaret och rätten till att fatta beslut om arbetsuppgiften ges över. Medarbetaren har således möjlighet till att utvecklas och lära sig nya saker. Det är bra att den ansvariga ledaren kan delegera arbetsuppgifter så att medarbetaren känner sig viktig, behövd och får en möjlighet att utmana sig själv. Att få utmana sig själv och testa på nya saker är något som är viktigt för generation y och z. Det vill säga för de generationer som mest arbetar som lägerledare på Högsand.

Arbetsfördelning handlar om att man fördelar arbete inom arbetsgruppen. Den lägerledare som tar emot det fördelade arbetet kan redan sin sak och behöver ingen skild inlärning. Det lönar sig att sträva efter en så jämn arbetsfördelning som möjligt i en fungerande arbetsgrupp. Arbetsfördelningen är viktig att poängtera i handboken. Särskilt under planeringsmötet när gruppens styrkor tas i beaktan och uppgifter fördelas och ansvarsområden gås igenom.

9.2 Avslutande diskussion

Min uppdragsgivares önskemål gällande detta arbete, var att jag skulle jobba fram en handbok som samlar den tysta kunskapen, samt säkerställer att informationen når lägerledare. Regler och säkerhet var någonting som de betonade att skulle komma med i handboken. De övriga ämnena var ganska långt upp till mig att bestämma, personalen på Högsand litade på mig.

Med hjälp av mina erfarenheter, forskningsresultaten och teorin har jag skapat en så välfungerande handbok som möjligt. Mina egna erfarenheter samt svaren från enkäten har styrt uppbyggnaden av handboken mest. Speciellt svaren från enkäten bekräftade mina egna tankar om vad som borde ingå i handboken och det var ett avgörande skede i utvecklingen av handboken. Teoridelen i detta arbete har säkerställt att jag har behandlat de olika delarna i handboken med fakta och på rätt sätt. Alla dessa tre; mina erfarenheter, forskningsresultaten och teorin har kompletterat varandra på ett naturligt sätt.

Att skriva mitt examensarbete blev lite väl utdraget. På grund av jobb vid sidan om studierna blev det långa uppehåll i skrivandet. Skulle jag göra något på nytt i denna process skulle jag

göra enkäten i ett senare skede. Nu skickade jag ut enkäten i ett tidigt skede av mitt examensarbetes process. Såhär i efterhand när jag exakt vet vilka ämnen mitt arbete behandlar skulle jag ha velat haft mer frågor i enkäten som behandlade till exempel ledarskap och kommunikation. Alla frågor i min enkät var dock relevanta, men de behandlade bara en liten del av vad mitt examensarbete kom att bestå av. Jag är ändå nöjd över mitt arbete samt min slutprodukt, handboken. Den blev ändamålsenlig och arbete med den gick bra.

Enligt mig, och de som svarade på min enkät, kan den tysta kunskapen på Högsand bli ett problem. Det har hittills alltid funnits någon på lägren som jobbat tidigare och på det sättet redan haft den tysta kunskapen. Men vad skulle hända om en sådan här person saknades på ett läger? Denna fråga blir aldrig aktuell om min handbok fyller den funktion jag önskar att den gör. I dagsläget när jag skriver detta kan jag inte säga om min handbok varit till nytta för lägerledarna eller inte. Handboken har inte använts i praktiken ännu. Jag hoppas förstås att den hjälper lägerledarna i sitt arbete och kommer att användas som ett verktyg i arbetet på Högsand i fortsättningen.

Källförteckning

Barnavårdsföreningen i Finland r.f. (2014) *Årsberättelse.*

Berggren C, Gillström La, Gillström Le & Östling B, (1998) *Praktisk ledarskap – En bok hur man gör när man leder människor*. Malmö: Liber AB

Briner W, Geddes M & Hastings C, (1991), *Projektledaren.* Helsingborg: Svenska Dagbladets förlag AB

Dahlkwist M, (2012*) Kommunikation.* Stockholm: Liber AB

Döös M, Wilhelmson L & Backström T, (2013) *Delat ledarskap: om chefer i samarbete* Stockholm: Liber AB

Enbom I, (2000) *Sluta vara chef, våga vara ledare – Motivera, engagera, delegera* Stockholm: Bokförlaget Forum

Fellinger Å-M, (2007) *Chefen som kunde tala med medarbetare – för både resultat och trivsel.* Uddevalla: Schibsted Förlagen

Gunnarsson S, (2016) *Professionell feedback, medvetna mötens magi – Om konsten att förbättra prestation, arbetsklimat, skapa utveckling och nå uppsatta mål.* Bromma: Gunnarssons Förlag

Haldin-Herrgård T, (2005) *Hur höra tyst kunskap? – Utveckling av en metod för studier av tyst kunnande* Helsingfors: Svenska Handelshögskolan

Ketola T, (2002) *Leirituuli – Käsikirja leiritoiminnan järjestäjille ja ohjaajille.* Helsingfors: Suomen poikien ja tyttöjen keskus – PTK ry

Koivunen H, (1997) *Hiljainen tieto.* Helsingfors: Otava

Lindberg A, La Corte D & Ekdahl Y, (2013), *Livbåt för ledare – En guide till coaching i företag.* Stockholm: Liber AB

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

Mossboda B-M, Peterson M, Rönnholm I. (2003), *Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap.* Stockholm: Ekerlids förlag

Molander B, (1996), *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos AB

Nieminen J, (1999) *Seikkailujen Suomi – eli johdatus nuorisotyön retki- ja leiritoiminnan historiaan.* Helsingfors: Nuorisotutkimusverkosto

Parsloe E & Wray M, (2002) *Coaching & Mentorskap – Praktiska metoder för bättre lärande* Jönköping: Brainbooks AB

Pettersson Svenneke D, Havström M (2007), *Fritidsledares tysta kunskap*. Malmö: Fritidsforum

Saarsalmi O med red. (2008) *Säkerhetsplanering i dagvården – Stakes och Social- och hälsovårdsministeriet.* Jyväsylä: Gummerus kirjapaino Oy

Taloudellinen tiedotustoimisto TAT. *Z-sukupolvi kyseenalaistaa ennakoluulottomasti – myös auktoriteetit* http://www.opetin.fi/z-sukupolvi-kyseenalaistaa-ennakoluulottomasti-myos-auktoriteetit/ (hämtat 1.1.2017)

Trost J (2001), *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Wheelan S (2010), *Att skapa effektiva team.* Lund: Studentlitteratur

Figurförteckning

Figur 1. Lägerprocessen på Högsand 10
Figur 2. Grundstenarna för ledarskapet på Högsand..... 23

Bilaga 1

Mail enkät för barn- och ungdomsledarna vid Ferie- och kurscentret Högsand

Jag gör en undersökning angående om hur de anställda barn- och ungdomsledarna har upplevt hur informationen fungerat på Högsand. Min tanke är att med hjälp av de här svaren göra en välfungerande handbok som barn- och ungdomsledarna kan använda sig av i framtiden då de jobbar på Högsand.

De som fyller i enkäten gör det anonymt.

1. Hur upplever du att informationen du fått då du kommit till Högsand varit?

2. Upplever du att du fått tillräckligt med information före ditt första läger/kurs?

   - Om du svarade nej så vad saknade du?

   - Om du svarade ja så vilken information var bra?

3. Har du fått tillräckligt med information om målgruppen före du började?

   - Om du svarade nej så vad saknade du?

   - Om du svarade ja så vilken information var bra?

4. Upplevde du att du visste vilka olika aktiviteter man kunde ha på Högsand då du började jobba?

5. Var säkerhetsplanen bekant för dig under tiden du jobbade?

6. Upplever du att arbetsfördelningen varit klar under lägren/kurserna? Motivera ditt svar.

7. Visste du var allt material fanns under tiden du jobbade på Högsand? Motivera ditt svar.

8. Andra saker man kunde gjort annorlunda enligt dig?

9. Vad tycker du att kunde ingå i en handbok för barn- och ungdomsledare på Högsand?

TACK FÖR DINA SVAR!